

**Geisler, Ariane**

**Das Staatstheater Cottbus im demografischen Wandel:**

Eine Untersuchung der finanziellen, kulturpolitischen und nachfragespezifischen Bedingungen der Einrichtung zur demografischen Positionsbestimmung anhand einer SWOT-Analyse.

**BACHELORARBEIT**

im Fachbereich Medien  
der Hochschule Mittweida  
University of Applied Science

Neuhausen, Ortsteil Koppatz, 2009

**Geisler, Ariane**

**Das Staatstheater Cottbus im demografischen Wandel:**

Eine Untersuchung der finanziellen, kulturpolitischen und nachfragespezifischen Bedingungen der Einrichtung zur demografischen Positionsbestimmung anhand einer SWOT-Analyse.

eingereicht als

**BACHELORARBEIT**

im Fachbereich Medien  
der Hochschule Mittweida  
University of Applied Science

Neuhausen, Ortsteil Koppatz, 2009

Erstprüfer: **Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer**

Zweitprüfer: **Dipl.-Ing. Sieglinde Klimant**

## **Bibliographische Beschreibung**

Geisler, Ariane:

Das Staatstheater Cottbus im demografischen Wandel: Eine Untersuchung der finanziellen, kulturpolitischen und nachfragespezifischen Bedingungen der Einrichtung zur demografischen Positionsbestimmung anhand einer SWOT-Analyse. - 2009. - 310 Seiten.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fachbereich Medien, Bachelorarbeit, 2009

## **Kurzreferat**

Ziel der Bachelorarbeit ist eine demografische Positionsbestimmung für das Staatstheater Cottbus im Sinne einer Darstellung der Lage und der Perspektiven der Bühne im demografischen Wandel. Dies erfolgt anhand einer SWOT-Analyse. Dazu werden zunächst die allgemeinen Herausforderungen zusammengetragen, die der demografische Wandel in Form einer Abnahme, Alterung und Internationalisierung der Bevölkerung an den kulturellen Bereich stellt. Daraus werden die finanziellen, kulturpolitischen und nachfragespezifischen Analyseschwerpunkte für diese Arbeit hergeleitet. Ihnen wird im Rahmen der Vorstellung des Staatstheaters Cottbus, einer Umwelt- und einer Nachfrageanalyse nachgegangen. Auf dieser Basis wird dann in der SWOT-Analyse durch die Eruierung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken und deren Kombination die Position des Staatstheaters Cottbus im demografischen Wandel ermittelt.

*„**Theater** – der seligste Schlupfwinkel für diejenigen, die ihre Kindheit heimlich in die Tasche gesteckt und sich damit auf und davon gemacht haben, um bis an ihr Lebensende weiterzuspielen.“*

Max Reinhardt (1873-1943), eigtl. Max Goldmann,  
österreichischer Regisseur, Theaterleiter und Schauspieler

---

Dank an die Menschen, die mich ermunternd und geduldig durch diese Arbeit begleitet haben, ganz besonders meiner Mutter, meinem Steffen und Martina.

---

---

# I INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>I Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>II Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>8</b>
<b>III Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>13</b>
<b>1 Hinführung .....</b>	<b>14</b>
1.1 Motivation .....	14
1.2 Herangehensweise und Aufbau der Arbeit .....	17
<b>2 Kulturpolitische Rahmenbedingungen .....</b>	<b>21</b>
2.1 Was ist Kultur? .....	21
2.2 Rahmenbedingungen von Kulturpolitik in Deutschland .....	24
2.2.1 Die Kulturpolitik des Bundes .....	27
2.2.2 Die Kulturpolitik der Länder .....	29
2.2.3 Die kommunale Kulturpolitik .....	30
2.3 Die Entwicklung der öffentlichen Kulturausgaben .....	31
2.4 Kulturförderung der Europäischen Union .....	36
2.5 Formen der privaten Kulturförderung .....	40
<b>3 Demografische Herausforderungen an die Kultur .....</b>	<b>45</b>
3.1 Kulturfinanzierung .....	46
3.2 Besucherstruktur und -entwicklung .....	49
3.2.1 Alterung der Gesellschaft .....	50
3.2.2 Migration .....	52
3.2.2.1 Immigration und Integration .....	52
3.2.2.2 Abwanderung (Exkurs: Kultur als Instru-	
ment des Gegensteuerns) .....	53
3.3 Kulturelle Bildung und bürgerschaftliches Engagement .....	56
3.3.1 Nachfragesicherung und -entwicklung .....	58
3.3.2 Persönlichkeitsentwicklung .....	59
3.3.3 Gesellschaftliche Integration und bürgerschaft-	
liches Engagement .....	59
3.4 Fazit und neue Schwerpunktsetzung .....	62
<b>4 Das Staatstheater Cottbus .....</b>	<b>65</b>
4.1 Exkurs: Was ist Theater? .....	65
4.2 Kurze Geschichte des Cottbuser Theaters .....	66
4.3 Die Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus .....	70
4.3.1 Gründung .....	71
4.3.2 Finanzierung .....	72
4.3.3 Aufbau und Organisation .....	76
4.4 Aufbau und Ablauf des Theaterbetriebs - Ein Überblick .....	79

4.4.1	Platzangebot und Spielstätten des Staatstheaters Cottbus .....	82
4.5	Kennzahlen des Staatstheaters Cottbus im Zeitverlauf .....	84
4.5.1	Besucher und Auslastung .....	85
4.5.2	Kartenpreise und Anrechte .....	97
4.5.3	Einnahmen und Ausgaben .....	101
4.6	Theaterpädagogik .....	109
<b>5</b>	<b>Umweltanalyse</b> .....	<b>115</b>
5.1	Das Bundesland Brandenburg .....	115
5.1.1	Politik und Verwaltung .....	116
5.1.2	Demografische Entwicklung .....	116
5.1.3	Wirtschafts- und Finanzlage .....	124
5.1.3.1	Wirtschaftslage .....	124
5.1.3.2	Arbeitsmarkt .....	125
5.1.3.3	Haushalts- und Finanzlage .....	126
5.1.4	Kulturpolitik und Kulturförderung .....	135
5.1.4.1	Kulturförderung und Entwicklung der Kulturausgaben .....	135
5.1.4.2	Kulturpolitische Planung .....	143
5.1.4.3	Entwicklung und Förderung der bran- denburgischen Theater .....	146
5.2	Die Stadt Cottbus .....	151
5.2.1	Politik und Verwaltung .....	152
5.2.2	Demografische Entwicklung .....	156
5.2.3	Wirtschafts- und Finanzlage .....	162
5.2.3.1	Wirtschaftslage und Bedeutung der Stadt im regionalen Kontext .....	162
5.2.3.2	Arbeitsmarkt .....	164
5.2.3.3	Haushalts- und Finanzlage .....	167
5.2.4	Kulturpolitik und Kulturförderung .....	174
5.2.4.1	Kulturelles Umfeld in Cottbus .....	174
5.2.4.2	Kulturförderung und Entwicklung der Kulturausgaben .....	179
5.2.4.3	Kulturpolitische Planung .....	184
5.3	Weitere soziodemografische Daten aus dem Einzugs- gebiet des Staatstheaters Cottbus .....	191
5.3.1	Bevölkerungsentwicklung im Spree-Neiße-Kreis .....	191
5.3.2	Monatliche Haushaltsnettoeinkommen im Ein- zugsgebiet .....	193
5.3.3	Bildungsabschlüsse im Einzugsgebiet .....	196
<b>6</b>	<b>Nachfrageanalyse</b> .....	<b>198</b>
6.1	Ergebnisse einer Besucheranalyse für das Staatstheater Cottbus .....	198

6.2	Gründe der Nichtbesucher .....	207
6.3	Kulturverhalten junger Menschen und der Generation 50plus .....	212
<b>7</b>	<b>SWOT-Analyse .....</b>	<b>228</b>
7.1	Stärken und Schwächen - Die interne Sicht .....	228
7.1.1	Stärken .....	229
7.1.2	Schwächen .....	235
7.2	Chancen und Risiken - Die externe Sicht .....	238
7.2.1	Chancen .....	239
7.2.2	Risiken .....	249
7.3	Kombinationen der SWOT-Analyse .....	256
7.3.1	Die Stärken-Chancen-Kombination .....	257
7.3.2	Die Schwächen-Chancen-Kombination .....	260
7.3.3	Die Stärken-Risiken-Kombination .....	261
7.3.4	Die Schwächen-Risiken-Kombination .....	262
7.3.5	Offene Kombinationen .....	263
7.4	Das Staatstheater Cottbus im demografischen Wandel .....	267
7.4.1	Weitere Schritte .....	270
<b>8</b>	<b>Abschlussbetrachtung .....</b>	<b>272</b>
<b>IV</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>274</b>
<b>V</b>	<b>Selbständigkeitserklärung .....</b>	<b>310</b>

## II ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 2-1	Vier-Felder-Matrix zum Begriff Kulturpolitik.....	25
Abbildung 2-2	Öffentliche Ausgaben für Kultur in Deutschland gesamt und pro Kopf .....	33
Abbildung 2-3	Öffentliche Kulturausgaben nach Kulturbereichen .....	34
Abbildung 2-4	Öffentliche Ausgaben für Theater und Musikpflege .....	35
Abbildung 3-1	Gliederungsbereiche der demografischen Heraus- forderungen an den kulturellen Bereich .....	46
Abbildung 3-2	Übersicht zur Struktur der Arbeit .....	64
Abbildung 4-1	Das Staatstheater am Schillerplatz in Cottbus .....	67
Abbildung 4-2	Das Staatstheater Cottbus - Innenansicht des Besucherraums .....	69
Abbildung 4-3	Aufbau und Organisation der Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus .....	78
Abbildung 4-4	Organigramm des Staatstheaters Cottbus .....	80
Abbildung 4-5	Spielstätten und ihr Anteil am Platzangebot in der Spielzeit 2005/06 .....	82
Abbildung 4-6	Veranstaltungen und Besucher des Staats- theaters Cottbus .....	87
Abbildung 4-7	Veranstaltungen und Besucher ohne Schauspiel .....	88
Abbildung 4-8	Besucherentwicklung der Oper .....	90
Abbildung 4-9	Auslastung der Oper .....	90
Abbildung 4-10	Besucherentwicklung der Operette .....	91
Abbildung 4-11	Auslastung der Operette .....	91
Abbildung 4-12	Besucherentwicklung des Musicals .....	92
Abbildung 4-13	Auslastung des Musicals .....	93
Abbildung 4-14	Besucherentwicklung des Balletts .....	93
Abbildung 4-15	Auslastung des Balletts .....	94
Abbildung 4-16	Besucherentwicklung des Kinder- und Jugend- theaters .....	95
Abbildung 4-17	Auslastung des Kinder- und Jugendtheaters .....	95
Abbildung 4-18	Besucherentwicklung des Konzerts .....	96
Abbildung 4-19	Auslastung des Konzerts .....	97
Abbildung 4-20	Platzkategorien im Großen Haus .....	99
Abbildung 4-21	Personal des Staatstheaters Cottbus .....	101
Abbildung 4-22	Ausgaben des Staatstheaters Cottbus .....	102



Abbildung 4-23	Einnahmen des Staatstheaters Cottbus .....	106
Abbildung 4-24	„Pegasus-Pferdchen“ - Trophäe der Schüler- (Klein)-Kunst-Tage .....	113
Abbildung 5-1	Landkreise und kreisfreie Städte im Bundesland Brandenburg .....	116
Abbildung 5-2	Zusammengefasste Geburtenziffern 1970 bis 2007 .....	117
Abbildung 5-3	Bevölkerungsentwicklung in Brandenburg 1992 bis 2030 .....	120
Abbildung 5-4	Bevölkerung im engeren Verflechtungs- und im äußeren Entwicklungsraum .....	122
Abbildung 5-5	Wirtschaftswachstum zwischen 1992 und 2007 .....	124
Abbildung 5-6	Arbeitslosigkeit zwischen 1991 und 2007 .....	125
Abbildung 5-7	Schulden, Nettokreditaufnahme und Zinsen seit 1991 .....	127
Abbildung 5-8	Bereinigte Einnahmen im Haushalt des Landes Brandenburg .....	131
Abbildung 5-9	Die Regionalen Wachstumskerne in Brandenburg .....	133
Abbildung 5-10	Kulturausgaben im Einzelplan 06 nach dem Haushalts-Soll .....	139
Abbildung 5-11	Kulturausgaben gemäß Einzelplan 06 und zusätzlich verfügbare Mittel .....	142
Abbildung 5-12	Die 19 Stadtteile von Cottbus .....	152
Abbildung 5-13	Wohnbevölkerung der Stadt Cottbus zwischen 1989 und 2007 .....	156
Abbildung 5-14	Altersaufbau der Stadtbevölkerung 2006 .....	158
Abbildung 5-15	Wanderungen 2006 in Cottbus nach dem Alter .....	159
Abbildung 5-16	Bevölkerungsentwicklung der Stadt Cottbus 2006 bis 2030 .....	160
Abbildung 5-17	Erwerbstätige und Bruttowertschöpfung in der Stadt Cottbus .....	163
Abbildung 5-18	Die drei Regionalen Wachstumskerne im Süden Brandenburgs: Cottbus, Spremberg und Westlausitz .....	163
Abbildung 5-19	Arbeitslosigkeit im Agenturbezirk Cottbus zwischen 1991 und 2007 .....	165
Abbildung 5-20	Arbeitslosenquote in den Kreisen und kreisfreien Städten in 2007 .....	165
Abbildung 5-21	Arbeitsmarktstrukturdaten der Stadt Cottbus .....	166
Abbildung 5-22	Steuereinnahmen der Stadt Cottbus und Zuwei- sungen gemäß BbgFAG .....	168

Abbildung 5-23	Fehlbeträge im Verwaltungshaushalt der Stadt Cottbus .....	170
Abbildung 5-24	Schuldenstand und Schuldendienst der Stadt Cottbus .....	171
Abbildung 5-25	Links: Abriss im Stadtteil Sachsendorf-Madlow. Rechts: Abgebrochene Plattensegmente werden für die Errichtung von Stadtvillen verwendet .....	172
Abbildung 5-26	Fürst-Pückler-Park. Blick zur Wasserpyramide .....	175
Abbildung 5-27	TheaterNative C. Theaterhaus im Cottbuser Stadtzentrum .....	175
Abbildung 5-28	piccolo Theater. „koma: Forumtheater zum Thema Flatratesaufen“ .....	177
Abbildung 5-29	Lage der kulturellen Einrichtungen im Stadtgebiet von Cottbus .....	178
Abbildung 5-30	Einnahmen und Ausgaben im Fachbereich Kultur (VWH) .....	181
Abbildung 5-31	Einnahmen und Ausgaben im Fachbereich Kultur (VMH) .....	183
Abbildung 5-32	Links: Saal des Konservatoriums Cottbus. Rechts: Jugendkulturzentrum Glad House .....	188
Abbildung 5-33	Wohnbevölkerung im Spree-Neiße-Kreis zwischen 1989 und 2007 .....	191
Abbildung 5-34	Bevölkerungsentwicklung des Spree-Neiße-Kreises 2006 bis 2030 .....	192
Abbildung 5-35	Freizeitaktivitäten in Cottbus und ihre Preise .....	193
Abbildung 5-36	Monatliches Haushaltsnettoeinkommen der Privathaushalte in Cottbus und im Spree-Neiße-Kreis 2006 und 2007 .....	194
Abbildung 5-37	Entwicklung der monatlichen Haushaltsnettoeinkommen in Cottbus .....	195
Abbildung 5-38	Schulabschlüsse in Cottbus und Spree-Neiße 2005 und 2006 .....	196
Abbildung 5-39	Berufliche Abschlüsse in Cottbus und Spree-Neiße 2005 und 2006 .....	197
Abbildung 6-1	Besucher des Staatstheaters Cottbus nach Altersgruppen .....	199
Abbildung 6-2	Besucher des Staatstheaters Cottbus nach dem Schulabschluss .....	200
Abbildung 6-3	Besucher des Staatstheaters Cottbus nach ihrer Erwerbstätigkeit .....	200
Abbildung 6-4	Besucher des Staatstheaters Cottbus nach dem persönlichen monatlichen Nettoeinkommen .....	201

Abbildung 6-5	Besucher des Staatstheaters Cottbus nach der Nutzung von Verkehrsmitteln für den Theaterbesuch .....	202
Abbildung 6-6	Besucher des Staatstheaters Cottbus und ihre Begleitung .....	202
Abbildung 6-7	Wahrnehmung kultureller Angebote durch die Theaterbesucher .....	203
Abbildung 6-8	Besuche des Staatstheaters in den letzten 12 Monaten .....	204
Abbildung 6-9	Zufriedenheit mit Bühnenmerkmalen .....	205
Abbildung 6-10	Einstellungen der Theaterbesucher .....	206
Abbildung 6-11	Bisherige Begleiter der jungen Befragten bei Kulturbesuchen .....	213
Abbildung 6-12	Starkes bzw. sehr starkes Interesse am Kulturge-schehen im Kontext des Alters der Befragten, in dem sie zum ersten Mal ein Kulturangebot besuchten .....	214
Abbildung 6-13	Maßnahmen für mehr „junge“ Kulturpartizipation .....	216
Abbildung 6-14	Künstlerische Hobbys im Zeitvergleich .....	217
Abbildung 6-15	Erwartungen junger Leute an Kulturangebote .....	219
Abbildung 6-16	Spezifische kulturelle Interessen in der Generation 50plus (Rheinschiene) .....	220
Abbildung 6-17	Detailbetrachtung kultureller Interessen (Rheinschiene) .....	221
Abbildung 6-18	Besucher von Konzerten verschiedener Musikgenres .....	223
Abbildung 6-19	Nutzungsbarrieren der Generation 50plus .....	225
Abbildung 7-1	Szenenfotos. Links oben: „Romeo und Julia“ (Tragödie von William Shakespeare). Rechts oben: „Die Zauberflöte“ (Große Oper in zwei Aufzügen von Wolfgang Amadeus Mozart). Unten: „Faust. Der Tragödie erster Teil.“ (Johann Wolfgang von Goethe) .....	231
Abbildung 7-2	Links: Abschlussfeuerwerk der „Spreewälder Sagen-nacht“. Rechts: Szene aus der Spielplanpräsentation im Fürst-Pückler-Park Branitz .....	233
Abbildung 7-3	Semiszenische Aufführung: „Die Rheinnixen“ (Romantische Oper in vier Akten von Jacques Offenbach) .....	234
Abbildung 7-4	Besucher des Staatstheaters Cottbus und Bevölke-rungsentwicklung in Cottbus und Spree-Neiße (näheres Einzugsgebiet) nach Altersgruppen .....	240
Abbildung 7-5	Zusammenspiel begünstigender Faktoren der Nachfrageentwicklung im Kontext der kulturellen Bildung .....	241

Abbildung 7-6	Für das Brandenburger Theater in Brandenburg an der Havel, das Kleist Forum in Frankfurt (Oder) und das Hans Otto Theater in Potsdam (von links nach rechts) stellt das Staatstheater Cottbus als Kooperationspartner des Theater- und Konzertverbunds Musiktheater-Angebote bereit. ....	245
Abbildung 7-7	Regionale Verteilung von kulturellen „Konkurrenzangeboten“ .....	247
Abbildung 7-8	Das Cottbuser Dieselkraftwerk ist seit 2008 neuer Sitz der ehemaligen Brandenburgischen Kunstsammlungen, jetzt Kunstmuseum Dieselkraftwerk. ....	248
Abbildung 7-9	Strategisches Grundmuster der SWOT-Analyse als Zielmatrix .....	256
Abbildung 7-10	Ausflug in das Große Haus. Einblicke in die Theaterwelt gibt es schon für die „Kleinen“. ....	259

---

### III TABELLENVERZEICHNIS

---

Tabelle 2-1	Kulturpolitische Zielsetzungen der EU gemäß Art. 151 EGV .....	36
Tabelle 3-1	Demografische Herausforderungen nach finanzieller, kulturpolitischer und nachfragespezifischer Schwerpunktsetzung .....	63
Tabelle 4-1	Einnahmen und Ausgaben des Staatstheaters Cottbus und der Brandenburgischen Kunstsammlungen Cottbus gemäß Haushaltsplan 2004 .....	76
Tabelle 4-2	Organe der Brandenburgischen Kulturstiftung und ihre Besetzung .....	76
Tabelle 4-3	Angebote Inszenierungen zwischen 1998/99 und 2003/04 .....	88
Tabelle 5-1	Bevölkerungsanteil ausgewählter Altersgruppen in Brandenburg .....	121
Tabelle 5-2	Kulturförderung durch das MWFK .....	136
Tabelle 5-3	Finanzierungsmodelle für Umbau- und Sanierungsmaßnahmen an den Einrichtungen der Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus .....	138
Tabelle 5-4	Demografieunabhängige und -abhängige Kultureinrichtungen .....	144
Tabelle 5-5	Kommunale Bühnenstandorte in Brandenburg .....	150
Tabelle 5-6	Zentrale Aussagen der kommunalen Parteien zum kulturellen Bereich .....	154
Tabelle 5-7	Bevölkerungsanteil ausgewählter Altersgruppen in Cottbus .....	161
Tabelle 5-8	SWOT-Analyse für die kulturellen Institutionen von Cottbus .....	185
Tabelle 5-9	Bevölkerungsanteil ausgewählter Altersgruppen im Spree-Neiße-Kreis .....	193
Tabelle 6-1	Faktorenanalyse: Sieben grundlegende Nutzungsbarrieren der 16- bis 29-Jährigen .....	211
Tabelle 7-1	Rückblick zu grundlegenden demografischen Entwicklungen .....	239

# 1 HINFÜHRUNG

## 1.1 Motivation

Im Jahr 2008 lebten in Deutschland rund 82 Millionen Menschen, im Jahr 2050 werden es nach aktuellen Prognosen des Statistischen Bundesamtes nur noch zwischen 69 und 74 Millionen sein. Das Durchschnittsalter der Deutschen soll im selben Zeitraum von 42 auf circa 50 Jahre steigen. Gründe für Rückgang und Alterung der Bevölkerung sind eine stetige Abnahme der Geburtenzahlen in Kombination mit dem Vorrücken stärker besetzter Geburtenjahrgänge, insbesondere der „Babyboom-Generation“ der 1960er bis 1970er Jahre, in die so genannte „Generation 50plus“<sup>1</sup>. So soll beispielsweise die Zahl der 60-Jährigen mit gut einer Million im Jahr 2050 doppelt so hoch sein, wie die Zahl der Neugeborenen; 2005 lagen beide Zahlen noch etwa gleich auf. Konsequenz dieser Entwicklung ist auch, dass vor dem Hintergrund einer höheren Lebenserwartung längerfristig die Anzahl der Hochbetagten und der Sterbefälle steigt. Das Statistische Bundesamt prognostiziert, dass sich die Zahl der 80-Jährigen und Älteren von heute knapp vier Millionen auf zehn Millionen im Jahr 2050 mehr als verdoppelt, während Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene in Deutschland immer weniger werden.<sup>2</sup> Die genannten Entwicklungen werden unter der Überschrift des „Demografischen Wandels“ zusammengefasst. Verkürzt heißt das, die deutsche Bevölkerung wird älter, weniger und bunter<sup>3</sup>, wobei mit Letzterem die erwartete jährliche Zuwanderung von 100.000 bis 200.000 Menschen gemeint ist<sup>4</sup>.

Der demografische Wandel und seine Herausforderungen sind Gegenstand zahlreicher Untersuchungen beispielsweise des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung<sup>5</sup>, der Bertelsmann-Stiftung<sup>6</sup> oder des Deutschen Bundestags<sup>7</sup>. In der Auseinandersetzung mit einer alternden, schrumpfenden und zunehmend heterogenen Bevölkerung stehen seit längerem vor allem solche Fragestellungen im Fokus, die

<sup>1</sup> Der Ausdruck „Generation 50plus“ bezeichnet (neben dem reinen Altersbezug) die einzig wachsende Konsumentengruppe, die die 16- bis 49-Jährigen zunehmend als Hauptzielgruppe der Produkt- und Dienstleistungsmärkte ablöst. Im allgemeinen Sprachgebrauch steht die Bezeichnung typischer Weise im Kontext eines aktiven und konsumfreudigen Alters. Allerdings bildet die Generation 50plus keine homogene Masse, sondern ist ganz im Gegenteil hoch heterogen, da sie sich über mehr als vier Lebensjahrzehnte erstreckt und somit sowohl Arbeitnehmer als auch Hochbetagte einschließt. [Vgl. Industrie- und Handelskammer zu Dortmund 2005, Leitfaden: Marketing im Handel für die Generation 50+]

<sup>2</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung vom 07.11.2006, [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2006/11/PD06\\_464\\_12421,templateId=renderPrint.psm1](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2006/11/PD06_464_12421,templateId=renderPrint.psm1,abgerufen am 04.10.2008), abgerufen am 04.10.2008. Ausführlich in: Statistisches Bundesamt 2006, 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung 2006 bis 2050

<sup>3</sup> Vgl. Dreyer/Hübl 2007, S. 3. Die Kurzformel „älter – bunter – weniger“ hat sich in der Literatur als Umschreibung für den demografischen Wandel etabliert. Dahinter verbergen sich die wesentlichen demografischen Trends: Alterung der Gesellschaft, Migration und sinkende Bevölkerungszahlen.

<sup>4</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung 2006 bis 2050, S. 27 f.

<sup>5</sup> Vgl. Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung 2006, Die demografische Lage der Nation

<sup>6</sup> Vgl. Bertelsmann-Stiftung, Wegweiser Kommune, <http://www.wegweiser-kommune.de/>, abgerufen am 05.10.2008

<sup>7</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2003, Enquete-Kommission „Demografischer Wandel - Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“

die Zukunft der sozialen Sicherungssysteme, der Arbeitswelt, der Kapitalmärkte, des Wohnraumbestands oder der Produkt- und Dienstleistungsmärkte zum Gegenstand haben. Die Auswirkungen auf den kulturellen Bereich hingegen stellen allenfalls einen Randbereich dar.<sup>8</sup>

Dabei besitzt Deutschland ein dichtes Netz kultureller Einrichtungen. In Zahlen ausgedrückt, heißt dies: mehr als 140 Theater<sup>9</sup>, rund 6.200 Museen<sup>10</sup>, über 920 Musikschulen<sup>11</sup>, 400 Jugendkunstschulen und kulturpädagogische Einrichtungen<sup>12</sup>, mehr als 10.740 Bibliotheken<sup>13</sup> und über 470 Soziokulturelle Zentren<sup>14</sup>, von den unzähligen Kultur-, Heimat- und Traditionsvereinen ganz abgesehen<sup>15</sup>. Da all diese Einrichtungen vereinfacht betrachtet Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten, die auf die Nachfrage durch Besucher angewiesen sind, ist es durchaus nahe liegend, dass der demografische Wandel auch Auswirkungen auf die kulturelle Infrastruktur hat. So legen der zahlenmäßige Rückgang und die Alterung der Bevölkerung Gedanken an sinkende Nutzerzahlen sowie veränderte Nutzerstrukturen und -erwartungen (z. B. Barrierefreiheit) nahe. Zudem wirken sich sinkende Einwohnerzahlen auch auf das Steueraufkommen und somit auf die Einnahmen der Länder und Kommunen aus. Zahlreiche Kulturangebote sind jedoch auf die kontinuierliche Finanzierung durch die öffentliche Hand angewiesen.

Auch wenn die kulturelle Infrastruktur in die einschlägigen Untersuchungen zum demografischen Wandel bisher wenig Eingang fand, ist es deshalb wenig verwunderlich, dass umgekehrt der demografische Wandel den Sprung auf die kulturelle Agenda geschafft hat. So hat sich beispielsweise 2004 die Kultusministerkonferenz (vgl. Kapitel 2.2.2) den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Kultur in einer gleichnamigen Veröffentlichung zugewandt<sup>16</sup>. Der Deutsche Kulturrat, Dachorganisation von über 200 Bundesverbänden aller Sparten, legte 2006 eine Stellungnahme unter dem Titel *„Kulturelle Bildung – Eine Herausforderung durch den demografischen Wandel“* vor. Weitere Beiträge finden sich unter anderen bei den

<sup>8</sup> Vgl. Hausmann 2007, Älter, bunter, weniger, [http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v\\_d/ni\\_424/cs\\_11/index.html](http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_424/cs_11/index.html), abgerufen am 28.08.2007; Dreyer/Hübl 2007, S. 3

<sup>9</sup> Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistik 2005/06. Die Statistik des Deutschen Bühnenvereins erfasst nicht alle Theater in Deutschland. Ein Teil der privaten, insbesondere kleineren Theater kann nicht ausgewiesen werden.

<sup>10</sup> Vgl. Institut für Museumsforschung der staatlichen Museen zu Berlin 2007, Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2006

<sup>11</sup> Vgl. Verband deutscher Musikschulen, Mitgliedschulen im Verband von 1952 bis heute, <http://www.musikschulen.de/musikschulen/fakten/vdm-musikschulen/index.html>, abgerufen am 05.10.2008. Angegeben sind nur die Musikschulen, die am 01.01.2007 Mitglied des Verbandes waren.

<sup>12</sup> Vgl. Frau Eickhoff, Bundesverband der Jugendkunstschulen und kulturpädagogischen Einrichtungen e. V., 30.10.2008. Insgesamt 300 Einrichtungen sind in den Landesverbänden organisiert. Weitere 100 Nicht-Mitglieder sind bei den Landesverbänden bekannt.

<sup>13</sup> Vgl. Herr Dr. Schmit, Hochschulbibliothekszentrum (HBZ) Köln, 16.10.2008. Es handelt sich um die beim HBZ registrierten öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken.

<sup>14</sup> Vgl. Frau Ahbe, Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren, 07.10.2008. Dabei handelt es sich nur um die Einrichtungen, die zum Zeitpunkt der Anfrage Mitglied in der Vereinigung waren.

<sup>15</sup> Wie die Fußnoten 8 bis 13 verdeutlichen, erheben die entsprechenden Zahlenangaben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern stellen einen Auszug aus der dichten kulturellen Infrastruktur in Deutschland dar.

<sup>16</sup> Vgl. Kultusministerkonferenz 2004, Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Kultur

Fachverbänden, wie der Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren oder in den einschlägigen Fachzeitschriften<sup>17</sup>. Darüber hinaus bilden Tagungen eine wichtige Basis zum Austausch von Sichtweisen und Erfahrungen der verschiedenen Akteure in Politik, Wissenschaft und Kulturbetrieb und sind oft zugleich Ausgangspunkt themenbezogener Buchpublikationen<sup>18</sup>.

Wenn die Auswirkungen und Herausforderungen des demografischen Wandels für den kulturellen Bereich bereits thematisiert, diskutiert und dokumentiert werden, warum dann diese Arbeit?

Den entscheidenden Impuls gab die Teilnahme am „1. Kulturmanagement-Symposium“ an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder). Obgleich die Veranstaltung verschiedene Blickwinkel auf die Auswirkungen und Anforderungen des demografischen Wandels an die Kultur eröffnete und auch ermutigende „best-practise“-Beispiele nicht schuldig blieb, schien dennoch eine Frage unbeantwortet zu bleiben: „Was heißt das für mich, für meinen Kulturbetrieb?“ Einerseits steckt in einer solchen Frage der Erfolg, für die Demografie-Thematik sensibilisiert und zur aktiven Auseinandersetzung angeregt zu haben, andererseits aber auch die Erkenntnis, dass es keine Patentrezepte für die kulturellen Herausforderungen des demografischen Wandels gibt.

Demografische Prognosen treffen die kulturelle Institution nicht im sprichwörtlichen „luftleeren Raum“. Auf die konkrete Kultureinrichtung wirken neben den unmittelbaren demografischen Veränderungen, die schon für sich genommen einen regional differenzierten Verlauf nehmen, noch viele weitere interne und externe Einflüsse ein. Diese Einflüsse besitzen ein breites Spektrum: Angefangen bei der Art und inneren Struktur der Einrichtung, über die rechtlichen, finanziellen, (kultur-)politischen, sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bis hin zur Nachfrage. So ergibt sich ein Netz aus Faktoren, die wiederum untereinander viele wechselseitige Abhängigkeiten (Interdependenzen) aufweisen. Folglich kann für eine spezifische Kultureinrichtung die Frage nach den Auswirkungen des demografischen Wandels nicht losgelöst von anderen Einflussfaktoren beantwortet werden. Allerdings geben die bereits in Tagungen, Buchpublikationen etc. erarbeiteten grundlegenden demografischen Herausforderungen an die Kultur (z. B. rückläufige Besucherzahlen, finanzielle Probleme) wichtige Hinweise darauf, welche Bereiche der kulturellen Tätigkeit besonders betroffen sind und welche Rolle verschiedene Einflussfaktoren dabei spielen.

---

<sup>17</sup> Zum Beispiel: Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren 2007, Kultur und demografischer Wandel: Konsequenzen für kulturelle Bildung und Soziokultur; Kulturpolitische Mitteilungen, Kulturpolitik und Demographie, Heft 117 II/2007; KM Kultur und Management im Dialog, Senioretheater, Heft Nr. 11/2007, S. 7 ff.

<sup>18</sup> Zum Beispiel: Stiftung Niedersachsen - „Kultur und demografischer Wandel“ im Oktober 2005 mit anschließendem Tagungsband „Älter-bunter-weniger. Die demografische Herausforderung an die Kultur“; Europa-Universität Viadrina - 1. Kulturmanagement-Symposium „Der demographische Wandel und seine Bedeutung für das Kulturangebot und die Kulturnachfrage.“ im November 2007 mit entsprechender Buchpublikation von Andrea Hausmann und Jana Körner (beide Viadrina)



Vor diesem Hintergrund versucht diese Arbeit die Frage „*Was heißt das für mich?*“ am konkreten Beispiel einer kulturellen Einrichtung, dem Staatstheater Cottbus, zu beantworten. Die Zielstellung der Arbeit ist eine demografische Positionsbestimmung für das Staatstheater Cottbus durch eine SWOT-Analyse. Dabei sollen die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Bühne anhand der relevanten finanziellen, (kultur-)politischen und nachfragespezifischen Kontextfaktoren aufgezeigt werden. Die Zusammenstellung dieser Faktoren (Analyseschwerpunkte) erfolgt auf der Grundlage der allgemeinen demografischen Herausforderungen an den kulturellen Bereich und wird an entsprechender Stelle ebenfalls erläutert.

Das Staatstheater, gelegen in Cottbus im Südosten des Landes Brandenburg, ist dabei im Wesentlichen aus drei Gründen Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit. Zum Ersten handelt es sich um das letzte Mehrspartentheater in Brandenburg, dessen Betrieb den Zuwendungsgebern, dem Land Brandenburg und der Stadt Cottbus, jährlich hohe Summen abverlangt. In der Folge hatte die Bühne in ihrer 100-jährigen Tradition wiederholt mit Finanzierungs- und Schließungsdiskussionen zu kämpfen. Zum Zweiten liegt das Staatstheater in einer der vom demografischen Wandel am heftigsten betroffenen Regionen Deutschlands<sup>19</sup>, die zudem auch mit strukturellen Problemen zu kämpfen hat. Zum Dritten wurde die Autorin, die seit vielen Jahren selbst zu den regelmäßigen Besuchern der Bühne gehört, auch durch ein persönliches Interesse am Staatstheater Cottbus zu dieser Untersuchung angeregt.

## 1.2 Herangehensweise und Aufbau der Arbeit

Um in Anbetracht verschiedener häufig interdependenter Faktoren zu einer zielgerichteten Dokumentation und Auswertung der Situation des Staatstheaters Cottbus im demografischen Wandel zu gelangen, ist ein strukturiertes Vorgehen dringend erforderlich. Dies soll nach den Grundsätzen der SWOT-Analyse erfolgen.

*„Die SWOT-Analyse (S-Strengths - Stärken, W-Weaknesses - Schwächen, O-Opportunities - Chancen, T-Threats – Risiken) ist ursprünglich ein Instrument des strategischen Managements und dient dazu, aus den Stärken und Schwächen einer Organisation (interne Sicht) und den Chancen und Risiken der Umwelt (externe Sicht) geeignete strategische Lösungsalternativen für die Erreichung der Ziele der Organisation abzuleiten.“<sup>20</sup>*

---

<sup>19</sup> Vgl. Bertelsmann-Stiftung, Wegweiser Kommune 2005, Demografietypp G3: Schrumpfende und alternde ostdeutsche Großstädte. Der Wegweiser Kommune (ehemals Wegweiser Demografischer Wandel) der Bertelsmann-Stiftung ordnet alle Städte und Gemeinden mit mindestens 5.000 Einwohnern einem von 15 Demografietypen (Cluster) zu. Unter den Großstädten bildet Cottbus zusammen mit Magdeburg, Halle, Chemnitz und Gera den Cluster, der von den negativen Folgen des demografischen Wandels am stärksten betroffen ist.

<sup>20</sup> Bundesministerium des Inneren, Organisationshandbuch, [http://www.orghandbuch.de/nn\\_414926/OrganisationsHandbuch/DE/6\\_MethodenTechniken/63\\_Analysetechniken/634\\_SWOT-Analyse/swot-analyse-node.html?\\_nnn=true](http://www.orghandbuch.de/nn_414926/OrganisationsHandbuch/DE/6_MethodenTechniken/63_Analysetechniken/634_SWOT-Analyse/swot-analyse-node.html?_nnn=true), abgerufen am 07.10.2008

Wie der Definition entnommen werden kann, ist die SWOT-Analyse ursprünglich den Wirtschaftswissenschaften zugeordnet. Das Staatstheater Cottbus als öffentlich geförderter Kulturbetrieb ohne Gewinnerzielungsabsicht steht hingegen in einem kulturpolitischen und gesellschaftlichen Kontext. Allerdings ist die Übertragung von Management<sup>21</sup>-Instrumenten auf den öffentlichen Kulturbetrieb keine Seltenheit mehr, beispielhaft seien NOWICKIS „*Theatermanagement*“ (1999), HEINRICHS „*Kulturmanagement*“ (1999) sowie die Einrichtung von Kulturmanagement-Studiengängen, beispielsweise an der Fernuniversität Hagen oder der Hochschule für Musik und Theater Hamburg, genannt<sup>22</sup>.

Wesentlicher Grund für die Anwendung der SWOT-Analyse in dieser Arbeit ist, dass es sich hier um ein einfaches und dennoch effektives Instrument zur Untersuchung und Situationsbestimmung von Organisationen handelt, das sowohl interne als auch externe Faktoren einbezieht<sup>23</sup>. Insofern erscheint die SWOT-Analyse auch für die angestrebte demografische Positionsbestimmung des Staatstheaters Cottbus als sehr gut geeignet. Im Rahmen der Auswertung und Kombination der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken werden dabei auch strategische Ansätze entstehen und entsprechende Handlungsempfehlungen ausgesprochen. Die weiterführende strategische Planung kann aber nicht Gegenstand dieser Arbeit sein.

Um letztlich zur angestrebten Darstellung und Auswertung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu kommen, muss zunächst eine solide Informationsbasis geschaffen werden. Das Zusammentragen entsprechender Daten und Fakten anhand von Analysewerkzeugen und -schwerpunkten (vgl. Abbildung 3-2) wird demnach einen bedeutenden Anteil an dieser Arbeit haben. Der Aufbau ergibt sich wie folgt:

Nach der Vorstellung der Motivation und der weiteren Verfahrensweise in diesem Kapitel dient das zweite Kapitel vor allem der Einführung in den kulturellen Bereich und der Vermittlung von Basiskenntnissen. Es erfolgt zunächst die Auseinandersetzung mit dem Kulturbegriff selbst, gefolgt von einigen grundlegenden Ausführungen zu den Rahmenbedingungen von Kulturpolitik und -finanzierung in Deutschland.

Das dritte Kapitel vollzieht den unmittelbaren Einstieg in das Thema dieser Arbeit. Hier werden die grundlegenden demografischen Herausforderungen an den kulturellen Bereich zusammengetragen. Sie bilden die Grundlage für die Herleitung der zentralen Analyseschwerpunkte dieser Arbeit, wie sie sich in den nachfolgenden Kapitelbeschreibungen widerspiegeln.

---

<sup>21</sup> „Management wird hier als Gesamtheit der Handlungen verstanden, die auf die bestmögliche Erreichung der Ziele einer Institution und der an ihr beteiligten Interessengruppen gerichtet sind.“ [Meyers Lexikon Online, <http://lexikon.meyers.de/wissen/Management>, abgerufen am 08.10.2008]

<sup>22</sup> Vgl. Monster.de, Kulturmanager, [http://berufstart.monster.de/15123\\_de-de\\_p1.asp](http://berufstart.monster.de/15123_de-de_p1.asp), abgerufen am 07.10.2008

<sup>23</sup> Vgl. Bundesministerium des Inneren, Organisationshandbuch, [http://www.orghandbuch.de/nn\\_414926/OrganisationsHandbuch/DE/6\\_MethodenTechniken/63\\_Analysetechniken/634\\_SWOT-Analyse/swot-analyse-node.html?\\_nnn=true](http://www.orghandbuch.de/nn_414926/OrganisationsHandbuch/DE/6_MethodenTechniken/63_Analysetechniken/634_SWOT-Analyse/swot-analyse-node.html?_nnn=true), abgerufen am 07.10.2008

Im vierten Kapitel wird das Staatstheater Cottbus als Institution Gegenstand der Betrachtung sein. Es geht um die Vorstellung des Theaters sowie um eine Einführung in seine rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen. In einer detaillierten Trendanalyse wird die Entwicklung grundlegender theaterspezifischer Kennzahlen (z. B. Veranstaltungs- und Besucherzahl, Auslastung, Einnahmen und Ausgaben) betrachtet. Abschließen wird dieses Kapitel ein Überblick zu der theaterpädagogischen Arbeit als wesentliches Instrument des kulturellen Bildungsauftrags und der Nachfrageentwicklung.

Den Ausführungen zum Staatstheater schließt sich eine Analyse seiner Umweltbedingungen an. Diese Betrachtung orientiert sich an der Umweltanalyse wirtschaftswissenschaftlichen Ursprungs:

*„Die Umweltanalyse ist eine Untersuchung wesentlicher Faktoren, welche die Umwelt des Unternehmens betreffen. Betrachtet werden hierbei Faktoren, die das Unternehmensgeschehen beeinflussen, z. B. Konkurrenten, Märkte, Kunden, Gesetze oder Technologien.“<sup>24</sup>*

Somit ist die Umweltanalyse letztlich ein Werkzeug zur Untersuchung der Rahmenbedingungen, unter denen eine Organisation handeln muss. Für die Belange dieser Arbeit wird sie ebenfalls auf den kulturellen Bereich übertragen. Dabei werden Ausführungen zu den unmittelbaren externen Bedingungen des Theaters, vor allem zur Rechtsform und zum Zuwendungsverfahren, bereits im vierten Kapitel vorweggenommen. Dies geschieht zugunsten einer grundlegenden und zusammenhängenden institutionellen Vorstellung des Staatstheaters, die der Leserführung und der Verständlichkeit dienen soll. Wichtige Basisinformationen sollen dem Leser für die folgenden Betrachtungen bereits zur Verfügung stehen. Für die SWOT-Analyse selbst werden die internen und externen Bedingungen wieder separat betrachtet, da sich, gemäß der obigen Definition, aus der Innensicht die Stärken und Schwächen ableiten und aus der Außensicht die Chancen und Risiken.

Im fünften Kapitel werden zunächst die externen Faktoren behandelt, die mit dem Land Brandenburg (5.1) und der Stadt Cottbus (5.2), den wichtigsten Zuwendungsgebern des Staatstheaters, zu tun haben. Die Angaben berücksichtigen den Stand der Entwicklungen bis spätestens zum Dezember 2008. Daten zu Bevölkerungsstruktur und -entwicklung vermitteln zunächst einen grundlegenden Eindruck von den Ausmaßen des demografischen Wandels in den Gebietskörperschaften. Dem schließen sich Aussagen zur Wirtschaftskraft und zur finanziellen Leistungsfähigkeit (Einnahmen und Belastungen) an. Der Blick richtet sich außerdem auf die kulturellen Fördermechanismen, die Entwicklung der Kulturausgaben und die (kultur-)politischen Strategien und Pläne – allesamt Faktoren, die aufgrund der existenziellen Abhängigkeit von den Zuwendungen des Landes und der Stadt von großer Bedeutung für die Zukunftschancen und -risiken des Staatstheaters Cottbus sind.

---

<sup>24</sup> Business Wissen Information Service, Umweltanalyse, <http://www.business-wissen.de/strategie/umweltanalyse.html>, abgerufen am 08.10.2008

Kapitel 5.3 widmet sich dem unmittelbaren Einzugsbereich des Staatstheaters, der Stadt Cottbus und dem sie umschließenden Landkreis Spree-Neiße, aus soziodemografischer Perspektive. Betrachtet werden hier die Bevölkerungsentwicklung im Spree-Neiße-Kreis (entsprechende Aussagen für Cottbus enthält schon Kapitel 5.2) sowie die Bildungs- und Einkommensstruktur als wichtige Kenngrößen des kulturellen Nutzungsverhaltens.

Im sechsten Kapitel schließt sich ein Überblick über aktuelle Erkenntnisse zum Besucher- bzw. Kulturverhalten an. Das Kapitel ist mit „*Nachfrageanalyse*“ betitelt, ließe sich grundsätzlich aber auch der Umweltanalyse zuordnen. Die eigenständige Betrachtung beider Bereiche erfolgt in Anlehnung an KLEIN und an HEINRICHS, die in ihren Ausführungen zum Kulturmarketing<sup>25</sup> ebenfalls Analysen, die ursprünglich aus dem Bereich der Wirtschaft stammen, zum Einsatz bringen.

*„Die Nachfrageanalyse geht von der Position eines potentiellen Besuchers oder Kunden aus. Mit Blick auf unterschiedliche Besuchergruppen werden die Marktchancen einer Einrichtung oder einer Veranstaltung erforscht.“<sup>26</sup>*

Im Fokus der Nachfrageanalyse stehen somit nicht rein quantitative Aspekte der Besucherentwicklung, wie sie bereits im Rahmen der Trendanalyse theaterspezifischer Kennzahlen in Kapitel Vier betrachtet werden, sondern Informationen zu Erwartungen, Einstellungen, Motiven und Verhaltensweisen, die mit dem Besuch oder dem Nichtbesuch verbunden sind. Eingeleitet wird das Kapitel durch die Präsentation der Ergebnisse einer Besucherbefragung des Staatstheaters Cottbus, die Aufschluss über strukturelle und verhaltensorientierte Besuchermerkmale gibt. Dem schließen sich Betrachtungen zu den Gründen der Nicht-Besucher an, die insbesondere die junge Zielgruppe im Fokus haben. Der dritte Teil des Kapitels befasst sich mit dem kulturellen Nutzungsverhalten der jungen Zielgruppe einerseits und der Generation 50plus andererseits. Damit soll insbesondere solchen Fragen nachgegangen werden, die den Besuchernachwuchs und das Nachfragepotenzial der wachsenden Generation 50plus zum Gegenstand haben.

Im siebten Kapitel erfolgt die Einordnung der gesammelten Daten in der SWOT-Analyse. Grundannahme dabei ist, dass das Staatstheater Cottbus in der jetzigen Form als Mehrspartentheater weiterbetrieben werden soll. Aus den hergeleiteten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken und deren Kombinationen wird ein abschließendes Fazit als Positionsbestimmung des Staatstheaters im demografischen Wandel gezogen.

---

<sup>25</sup> Vgl. Klein in Klein 2004, S. 385 ff.; Heinrichs 1999, S. 150 ff. Der Marketing-Management-Prozess wird im Rahmen des Kulturmarketing auf den kulturellen Bereich übertragen. Klein definiert Kulturmarketing wie folgt [S. 388]: „Kulturmarketing ist die Kunst, jene Marktsegmente bzw. Zielgruppen zu erreichen, die aussichtsreich für das Kulturprodukt interessiert werden können, indem die entsprechenden Austauschigenschaften (z. B. Preis, Werbung, Vertrieb, Service usw.) dem künstlerischen Produkt bzw. der kulturellen Dienstleistung möglichst optimal angepasst werden, um dieses mit einer entsprechenden Zahl von Nachfragern erfolgreich in Kontakt zu bringen und um mit der allgemeinen Zielsetzung des Kulturbetriebs in Einklang stehende Ziele zu erreichen.“

<sup>26</sup> Heinrichs 1999, S. 155

## 2 KULTURPOLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

**„[...] weil diese merkwürdige Metapher Kultur benutzt wird für alles, was für die Menschen unter Sinnverdacht steht.“**

(Oskar Negt, deutscher Soziologe<sup>1</sup>)

### 2.1 Was ist Kultur?

Von dem griechischen Philosophen Sokrates (470 - 399 v. Chr.) ist der folgende Ausspruch überliefert: „*Der Beginn der Weisheit ist die Definition der Begriffe*“<sup>2</sup>. Bei Recherchen zu der Frage „*Was ist Kultur?*“ stellte sich jedoch bald heraus, dass der Kulturbegriff in der Literatur umfassend definiert und diskutiert wird, ohne jedoch dabei zu einer eindeutigen und allgemeingültigen Begriffserklärung zu gelangen. Vielmehr haben sich in den verschiedenen Wissenschaften eigene Vorstellungen davon entwickelt, was Kultur ausmacht und wie sie theoretisch zu erfassen ist. Von der Vielschichtigkeit und dem Facettenreichtum, die das Kulturverständnis auch außerhalb der Wissenschaft prägen, ganz abgesehen.<sup>3</sup> Exemplarisch für die Vielfalt des Kulturbegriffs sei auf KROEBER und KLUCKHOHN verwiesen, die bereits in den 1950er Jahren mehr als 150 Kulturdefinitionen zusammengetragen haben<sup>4</sup>.

Vierzig Jahre später zeigt GÖSCHEL am Beispiel von vier Generationen in der Bundesrepublik zudem, wie sich das Kulturverständnis generationsabhängig wandelt<sup>5</sup>. Erkennbar wird dabei laut HIPPE und SIEVERS eine zunehmende Pluralisierung des Kulturbegriffs. Für die nachfolgenden Generationen entstünde somit jeweils ein Spektrum kultureller Wahlmöglichkeiten, aus denen sie sich mehr oder weniger gezielt bedienen können.<sup>6</sup> Nicht zuletzt hat der Kulturbegriff in den letzten Jahrzehnten eine geradezu inflationäre Verwendung erfahren (z. B. Pop-Kultur, Leitkultur, Subkultur, Soziokultur, multi-kulti, interkulturell, transkulturell etc.).

Im Hinblick auf diesen schwer zu fassenden Begriff wird natürlich entsprechend kontrovers diskutiert, was zur Kultur zu zählen sei und was nicht. Hier haben sich zwei grundsätzliche Positionen herausgebildet: die des „*engen*“ und die des „*weiten*“ bzw. „*wissenschaftlichen*“ Kulturbegriffs<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Oskar Negt in einem Vortrag zum 10-jährigen Bestehen des Studiengangs Kulturwissenschaften an der Universität Bremen am 29.11.1996, <http://alpha.dickinson.edu/departments/germn/glossen/heft3/negt.html>, abgerufen am 11.10.2008

<sup>2</sup> Zitate24.de, Zitate von Sokrates, [http://www.zitate24.de/zitate\\_author\\_169.php](http://www.zitate24.de/zitate_author_169.php), abgerufen am 19.09.2008

<sup>3</sup> Vgl. Houben 2003, S. 47; Müller/Gelbrich 2004, S. 64

<sup>4</sup> Vgl. Kroeber/Kluckhohn 1952

<sup>5</sup> Vgl. Göschel 1991

<sup>6</sup> Vgl. Hippe/Sievers 2005, S. 45

<sup>7</sup> Vgl. Klein in Klein 2004, S. 82

In der weitesten Auslegung steht Kultur (lat. „Bebauung“, „Pfleger des Körpers und Geistes“) der Natur als klassischer Gegenbegriff gegenüber, indem sie alles einschließt, was der Mensch selbst hervorbringt im Gegensatz zu dem, was naturgegeben ist<sup>8</sup>.

*„In einem engeren Sinn [nicht zu verwechseln mit dem engen Kulturbegriff, Anm. d. Verf.] bezeichnet Kultur Handlungsbereiche, in denen der Mensch auf Dauer angelegte Produkte, Verhaltensweisen und Leitvorstellungen hervorzubringen vermag, die dann im Sinne einer Wertordnung oder eines Formenbestandes das weitere Handeln steuern und auch strukturieren können. Dazu gehören Muster beziehungsweise Modelle sozialen Verhaltens ebenso wie religiöse und kultische Objekte, Schriften u. a. Zeichensysteme, Bauten, Naturgestaltung und Gruppenorganisationen; nicht zuletzt auch Repräsentationen geistiger Gebilde wie Rituale, Texte, performative Inszenierungen, Gesänge oder sonstige künstlerische Gestaltungen. Damit betont dieser Kulturbegriff nicht nur das Hervorgebrachte und Künstliche menschlicher Produkte, sondern auch den Formcharakter und die Wertschätzung, die diesen in der Regel zukommt.“<sup>9</sup>*

Somit kann Kultur letztlich als abstrakter Oberbegriff für sämtliche menschlichen Lebensäußerungen betrachtet werden, angefangen bei generellen Denk- und Handlungsweisen bis hin zur Freizeit- oder Esskultur.<sup>10</sup> Im Kontext dieses weiten Kulturverständnisses steht auch die Bedeutung, die Kulturellem bezogen auf einzelne Völker bzw. Ethnien (ethnologischer Kulturbegriff), aber auch im Hinblick auf andere soziale Gruppen zukommt. In diesem Zusammenhang definieren KUTSCHKER und SCHMIDT Kultur wie folgt:

*„Kultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“<sup>11</sup>*

Kultur meint folglich in diesem Zusammenhang die gemeinsame Lebensweise einer Gruppe, die in spezifischen Elementen wie Denk- und Handlungsweisen sowie materiellen Produkten (z. B. Nahrung, Kleidung, Kunst) zum Ausdruck kommt, das gemeinsame Selbstverständnis begründet und zugleich zur Unterscheidung von anderen dient (z. B. Landeskultur, Jugendkultur, Unternehmenskultur).<sup>12</sup> HOUBEN untergliedert Kultur dabei in drei wesentliche Elemente: Vorstellungen (z. B. Werte), Tatsachen (z. B. Geschichte, Rasse) und Zeichensysteme (z. B. Sprachen, Sitten und Bräuche, Kunst). Die Vorstellungen sind dabei Grundlage für die Lebensgestaltung. Sie werden in der

---

<sup>8</sup> Vgl. Meyers Lexikon Online, Kultur, [http://lexikon.meyers.de/wissen/Kultur+\(Sachartikel\)](http://lexikon.meyers.de/wissen/Kultur+(Sachartikel)), abgerufen am 20.09.2008

<sup>9</sup> Ebd.

<sup>10</sup> Vgl. Fehring 1998, S. 36

<sup>11</sup> Vgl. Kutschker/Schmidt 2002, S. 658

<sup>12</sup> Vgl. Houben 2003, S. 55

Gruppe über Zeichensysteme kommuniziert, wobei auch ein Austausch über Tatsachen stattfinden kann.<sup>13</sup> Insofern scheint es auch wenig sinnvoll, Kultur losgelöst von ihren politischen, sozialen und materiellen Begleitumständen zu betrachten.

Im Gegensatz zum weiten Kulturbegriff war insbesondere für den deutschsprachigen Raum lange Zeit eine eher enge Auslegung charakteristisch, die vor allem geistige und künstlerische Leistungen dem kulturellen Bereich zuordnete. Bezeichnend für diesen engen Kulturbegriff ist das Ideal des „*Schönen, Wahren und Guten*“ und dessen Abgrenzung vom Begriff der Zivilisation, der im Zusammenhang mit Politik, Wirtschaft und Gesellschaft verwandt wurde.<sup>14</sup>

Eine Variante dieses engen Kulturbegriffs ist die so genannte „*Hochkultur*“. In der soziologischen Auslegung sind damit kulturelle Leistungen gemeint, die als besonders wertvoll gelten und daher von der Alltags-, Volks- und Populärkultur abgegrenzt werden, wie beispielsweise klassische Musik, Oper oder Ballett, aber auch Werke der Bildenden Künste und der Literatur (sog. „*Höhenkammliteratur*“<sup>15</sup>). Somit steht die Hochkultur einerseits im Kontext der geltenden Bildungsideale, wurde aber andererseits von dem Vorwurf begleitet, elitär und massenfeindlich zu sein.<sup>16</sup>

In den 1970er Jahren wurde das enge Kulturverständnis in (West-)Deutschland durch den neuen Begriff der „*Soziokultur*“ und der damit einhergehenden Öffnung des Kulturbegriffs erschüttert<sup>17</sup>.

*„Soziokultur als Begriff, Programm und Anspruch ist Anfang der siebziger Jahre in der Folge der Studenten- und Initiativbewegung als basisdemokratische Protest- und Gegenbewegung entstanden. Sie richtete sich gegen den ‚bürgerlichen‘, etablierten und vermeintlich elitären Kulturbetrieb, mit dem Ziel, Kultur von allen auf- und ernst zu nehmen, d. h. die kreative Selbsttätigkeit möglichst vieler Menschen zu fördern, Kultur für alle zu fordern und zu praktizieren, d. h. den Zugang zu Kunst und Kultur zu erleichtern und Kultur wieder in einen Erfahrungszusammenhang mit der gesellschaftlichen Wirklichkeit und dem Alltagsleben zu bringen.“*<sup>18</sup>

Kultur wurde damit wieder stärker in den gesamtgesellschaftlichen Kontext der Lebensordnung und Daseinsvorsorge gerückt. Im Zuge der Globalisierung tritt zudem verstärkt der ethnologische Kulturbegriff im Sinne des Verständnisses für andere Völker und Kulturen in den Vordergrund.

---

<sup>13</sup> Vgl. ebd., S. 57

<sup>14</sup> Vgl. Klein in Klein 2004, S. 82

<sup>15</sup> Höhenkammliteratur, auch Hochliteratur, meint die anerkannte, in Schule und Wissenschaft als wertvoll angesehene Literatur. Der Begriff wird als Gegensatz zur Trivilliteratur verwendet. [Vgl. Wikipedia, Höhenkammliteratur, <http://de.wikipedia.org/wiki/H%C3%B6henkammliteratur>, abgerufen am 20.09.2008]

<sup>16</sup> Vgl. Wikipedia, Hochkultur (Soziologie), [http://de.wikipedia.org/wiki/Hochkultur\\_\(Soziologie\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Hochkultur_(Soziologie)), abgerufen am 20.09.2008

<sup>17</sup> Vgl. Houben 2003, S. 51

<sup>18</sup> Kulturausschuss der Kultusministerkonferenz 1995, Soziokultur - Grundsätze und Probleme der Landesförderung, S. 1

Für diese Arbeit kann das Staatstheater Cottbus institutionell als Einrichtung der Hochkultur bezeichnet werden. Folglich bezieht sich der Kulturbegriff, der hier verwendet wird, vordergründig auf den Bereich der Kunst (Darstellende Kunst, Musik). Zugleich ist die Kunst aber auch Bestandteil des weiten Kulturbegriffs und spannt somit den Bogen zur gesellschaftlichen Dimension von Kultur (z. B. Werte, Handlungen, Verstehen und Selbstverständnis). Dabei stellt sich auch die Frage, wie Kultur bzw. das Theater selbst als Ort der Begegnung und der Kommunikation einen aktiven Beitrag zur Thematisierung, Strukturierung und Bewältigung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse wie dem demografischen Wandel leisten kann. Aber auch das erhebende, vom Alltag losgelöste Kulturerlebnis ist, wie Kapitel 6 zeigen wird, ein wesentlicher Bestandteil des gelebten Kulturverständnisses.

Einen ähnlichen breiten Ansatz betont beispielsweise auch der „Kulturfinanzbericht 2008“, der in Kapitel 2.3 noch näher zur Sprache kommen wird:

*„[...] Kunst und Kultur [dienen] nicht nur der Unterhaltung, Verschönerung des Lebens oder individuellen ästhetischen Entwicklung. Kultur ist vielmehr notwendig, um ein funktionsfähiges Gemeinschaftsleben zu organisieren. Daraus kann grundsätzlich die Förderung von Kunst und Kultur als eine der Kernaufgaben staatlichen Handelns abgeleitet werden.“<sup>19</sup>*

Ein Überblick zur staatlichen Kulturförderung wird in den folgenden Kapiteln gegeben.

## 2.2 Rahmenbedingungen von Kulturpolitik in Deutschland

Eine Definition von Kulturpolitik hängt wesentlich davon ab, welcher Kulturbegriff und welcher Begriff von Politik zugrunde gelegt werden. Gemäß der Vier-Felder-Matrix nach KLEIN in Abbildung 2-1 würde Kulturpolitik im weitesten Sinne jede Form gesellschaftlicher Beziehungen umfassen (Kombination der Felder 1 und 3). In der engeren Auslegung dient Kulturpolitik als Bezeichnung für das staatliche Handeln im Bereich der Kunst, das heißt der Bildenden und Darstellenden Kunst, der Musik und der Literatur (Kombination der Felder 2 und 4).<sup>20</sup> An diesem Verständnis von Kulturpolitik orientiert sich auch die vorliegende Arbeit. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass auf den verschiedenen territorialen Handlungsebenen (Bund, Länder, Kommunen, Europäische Union) teils unterschiedliche Abgrenzungen vorgenommen werden.

---

<sup>19</sup> Statistische Ämter des Bundes und Länder 2008, Kulturfinanzbericht 2008, S. 9

<sup>20</sup> Vgl. Klein in Klein 2004, S. 85



<b>(1) Weiter Kulturbegriff</b> Kulturen im Plural als Sitten, Gebräuche, Lebensweisen der Menschen	<b>(2) Enger Kulturbegriff</b> Kultur als Kunst
<b>(3) Weiter Politikbegriff</b> Politik als sowohl staatliches wie gesellschaftliches Handeln	<b>(4) Enger Politikbegriff</b> Politik ausschließlich als staatliches Handeln

Abbildung 2-1 Vier-Felder-Matrix zum Begriff Kulturpolitik<sup>21</sup>

Kulturpolitik umfasst laut KLEIN drei wesentliche Handlungsfelder:

- die Schaffung der rechtlichen Rahmenbedingungen, unter denen sich die kulturellen Akteure bewegen;
- die kulturelle Förderung und
- die Trägerschaft kultureller Einrichtungen sowie die Durchführung eigener kultureller Veranstaltungen.<sup>22</sup>

Im föderalen Deutschland liegt der Fokus der kulturpolitischen Arbeitsteilung im Wesentlichen auf den Bundesländern und den Kommunen, kaum dagegen beim Bund.<sup>23</sup> Allerdings sind in der Praxis in erster Linie die Kommunen für die Kultur zuständig. Bei überörtlichen Aufgaben oder bei Aufgaben, die die Leistungsfähigkeit der Kommunen übersteigen, werden die Länder aktiv. Länderübergreifende Aufgaben, beispielsweise im Bereich der Gesetzgebung und rechtlichen Normierung, werden wiederum vom Bund wahrgenommen.<sup>24</sup>

Dieser Kulturföderalismus drückt sich auch im Anteil der verschiedenen staatlichen Ebenen an der Kulturförderung in Deutschland aus. So beteiligten sich im Jahr 2005 die Gemeinden einschließlich der Zweckverbände an den Kulturausgaben mit 45 Prozent bzw. rund 3,64 Milliarden Euro, die Länder mit 42 Prozent bzw. rund 3,34 Milliarden Euro. Der Bund hatte einen Anteil von circa 13 Prozent oder rund 1,02 Milliarden Euro. Mit acht Milliarden Euro in Summe lag der Anteil der Kulturausga-

<sup>21</sup> Ebd.

<sup>22</sup> Vgl. Klein in Klein 2004, S. 92; Heinrichs/Klein 2001, S. 183. Dabei liegen bei der kulturellen Förderung die rechtliche Trägerschaft einer Einrichtung oder Veranstaltung sowie die künstlerische, organisatorische, finanzielle und rechtliche Verantwortung beim Empfänger der Zuwendungen, nicht beim Zuwendungsgeber. Dies stellt den wesentlichen Unterschied zur Trägerschaft kultureller Einrichtungen dar.

<sup>23</sup> Nach Artikel 30 Grundgesetz (GG) ist die Ausübung der staatlichen Befugnisse und die Erfüllung der staatlichen Aufgaben Sache der Länder, soweit das Grundgesetz keine andere Regelung trifft oder zulässt. Für kulturelle Angelegenheiten (im Inland) weist das Grundgesetz dem Bund keine eigenen Kompetenzen zu. Er wird vor allem ordnungspolitisch tätig und nimmt in begrenztem Umfang eigenständige Aufgaben wahr (vgl. Kapitel 2.2.1). Grundlage für die Kompetenz der Kommunen zur Kulturarbeit ist die kommunale Selbstverwaltungsgarantie. Artikel 28 Abs. 2 GG gewährleistet den Gemeinden und Gemeindeverbänden das Recht, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln. [Vgl. Deutscher Bundestag 2007, Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, S. 55 f.]

<sup>24</sup> Vgl. Heinrichs/Klein 2001, S. 204

ben an den öffentlichen Gesamtausgaben bei 1,6 Prozent. Während beim Bund 2005 nur 0,7 Prozent der Gesamtausgaben auf Kultur entfielen, führten die Länder 1,7 Prozent und die Gemeinden 2,4 Prozent ihres Gesamtetats diesem Aufgabenbereich zu.<sup>25</sup>

In der kulturpolitischen Praxis spielen zunehmend Komplementärbeziehungen eine wichtige Rolle, die die einzelnen staatlichen Ebenen überlagern. Neben den öffentlichen Instanzen wirken außerdem auch die private Kulturwirtschaft und der so genannte „Dritte Sektor“ an der kulturpolitischen Willensbildung mit. Wichtige Akteure sind dabei natürlich die Künstler und ihre Interessenverbände, sowie weitere Vereine, Verbände und Organisationen im kulturellen Bereich, darunter der Deutsche Kulturrat sowie die 1976 gegründete Kulturpolitische Gesellschaft. Nicht zuletzt leisten auch die Medien einen Beitrag zur kulturpolitischen Willensbildung.<sup>26</sup>

Ein wesentliches Kennzeichen des öffentlichen Kulturbetriebs im Vergleich zu anderen Politikfeldern ist das weitgehende Fehlen von Rechtsnormen.

*„Auch wenn das Grundgesetz in Art. 5 Abs. 3 ein klassisches liberales Abwehrrecht gegen Staatseingriffe in die Freiheit der Kunst proklamiert, auch wenn das Bundesverfassungsgericht allgemein von einer Staatszielbestimmung Kulturstaat spricht, so finden sich dennoch keine Rechtsvorschriften, die normativ-positiv festschreiben, was im einzelnen als kulturelle Aufgabe des Staates zu gelten habe oder gar, wie kulturelle Aufgaben wahrzunehmen seien. Alle Rechtsgrundlagen bescheinigen der öffentlichen Hand, dass sie in kulturellen Angelegenheiten tätig werden darf und muss, doch sagen sie nichts darüber aus, wie, wo und in welchem Umfang sie tätig werden sollen. Dies ist dem Bund, den Ländern und den Kommunen im Einzelfall überlassen.“<sup>27</sup>*

Auch eine rechtlich verbindliche Festlegung, auf welchem Kulturbegriff das öffentliche Handeln basieren muss oder wie die Träger öffentlicher Kulturarbeit im Einzelfall tätig werden sollen, gibt es nicht.<sup>28</sup>

<sup>25</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und Länder 2008, Kulturfinanzbericht 2008, S. 15. Der Kulturbereich umfasst hier die Aufgabenbereiche Theater und Musikpflege, wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Bibliotheken und Museen, Denkmalschutz und -pflege, Auswärtige Kulturpolitik und Sonstige Kulturpflege, Kunsthochschulen sowie die Verwaltung für kulturelle Angelegenheiten. Der Kulturfinanzbericht arbeitet dabei nach dem so genannten Grundmittelkonzept. Die Grundmittel sind definiert als Ausgaben eines Aufgabenbereichs abzüglich der dem jeweiligen Aufgabenbereich zurechenbaren Einnahmen. Sie bilden somit die Ausgaben einschließlich der investiven Maßnahmen ab, die aus allgemeinen Haushaltsmitteln (Steuern, Finanzausgleichsmitteln, Kreditmarktmitteln, Rücklagen) zu finanzieren sind. Werden die Kulturausgaben kleinerer Einheiten (Städte, Gemeinden) miteinander verglichen, wird auf die so genannten laufenden Grundmittel zurückgegriffen. Der Fokus liegt dann auf den laufenden Betriebsausgaben (Personalausgaben und laufender Sachaufwand abzüglich der laufenden Einnahmen). Die investiven Ausgaben bleiben unberücksichtigt, da sie häufig starken jährlichen Schwankungen unterliegen und den unmittelbaren Vergleich erschweren würden. [Vgl. ebd., S. 11 f., 14]

<sup>26</sup> Vgl. Heinrichs/Klein 2001, S. 188, 202; Klein in Klein 2004, S. 92

<sup>27</sup> Heinrichs/Klein 2001, S. 201

<sup>28</sup> Vgl. ebd., S. 201

*„Was jeweils historisch-gesellschaftlich unter Kultur verstanden wird und welchen Zielen öffentliche Kulturarbeit dienen soll, wird folglich nicht von einer (juristischen) Norm vorgegeben, sondern entsteht in der ständigen (kultur-)politischen Diskussion.“<sup>29</sup>*

Fest steht, dass im Sinne des Artikels 5 Absatz 3 Grundgesetz die Förderung der kulturellen Belange nicht auf direkte Eingriffe in den künstlerischen Freiheitsraum hinauslaufen darf.

### 2.2.1 Die Kulturpolitik des Bundes

Die kulturelle Zuständigkeit des Bundes war lange auf verschiedene Ministerien verteilt. Erst 1998 wurden viele dieser Aufgaben im Amt des Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) vereint.<sup>30</sup> Parallel entstand der Ausschuss für Kultur und Medien im Deutschen Bundestag, der eine entsprechende parlamentarische Kontrolle etablierte<sup>31</sup>.

Zu den vorrangigen Aufgaben des Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien gehören die Verbesserung und Weiterentwicklung der rechtlichen, sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Entfaltung von Kunst und Kultur<sup>32</sup>. Darüber hinaus fördert er aus seinem Etat von rund einer Milliarde Euro<sup>33</sup> gesamtstaatlich bedeutsame Kultureinrichtungen und -projekte. Dies erfolgt sowohl indirekt über die 2002 gegründete Kulturstiftung des Bundes, als auch direkt, wie beispielsweise im Fall der drei großen deutschen Kulturstiftungen: der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg und der Klassik-Stiftung Weimar.<sup>34</sup>

<sup>29</sup> Ebd.

<sup>30</sup> Vgl. ebd., S. 204

<sup>31</sup> Vgl. Klein in Klein 2004, S. 94

<sup>32</sup> Vgl. Beauftragter der Bundesregierung für Kultur und Medien, Reformen für die Kultur, [http://www.bundesregierung.de/nn\\_23350/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/Kulturpolitik/Rahmenbedingungen/rahmenbedingungen.html](http://www.bundesregierung.de/nn_23350/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/Kulturpolitik/Rahmenbedingungen/rahmenbedingungen.html), abgerufen am 22.09.2008. Zu Nennen sind hier unter anderen die Reform des Gemeinnützigkeitsrechts (2007), die Novellierung des Künstlersozialversicherungsgesetzes (2007) und des Urhebervertragsrechts (2003/2007). Zum Aufgabenbereich des BKM gehören weiterhin die Kulturförderung in der Bundeshauptstadt Berlin und in der Bundesstadt Bonn, die Förderung von Gedenkstättenprojekten, der Schutz von Kulturgütern sowie die Medienpolitik des Bundes einschließlich der Filmpolitik und Filmförderung. Behörden und Einrichtungen im Zuständigkeitsbereich des BKM sind z. B. das Bundesarchiv, die Deutsche Nationalbibliothek, das Bundesinstitut für Kultur und Geschichte der Deutschen im östlichen Europa sowie die Bundesbeauftragte für die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik. [Vgl. Beauftragter der Bundesregierung für Kultur und Medien, <http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/beauftragter-fuer-kultur-und-medien.html>, abgerufen am 23.09.2008] Die Zuständigkeit für die auswärtige Kulturpolitik liegt weiterhin beim Auswärtigen Amt [vgl. Heinrichs/Klein 2001, S. 204].

<sup>33</sup> Vgl. Beauftragter der Bundesregierung für Kultur und Medien, Kulturhaushalt 2008, <http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/AmtundPerson/Haushalt/haushalt.html>, abgerufen am 23.09.2008

<sup>34</sup> Vgl. Beauftragter der Bundesregierung für Kultur und Medien, Kunst- und Kulturförderung, [http://www.bundesregierung.de/nn\\_23350/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/Kulturpolitik/KunstundKulturfoerderung/kunst-und-kulturfoerderung.html](http://www.bundesregierung.de/nn_23350/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/Kulturpolitik/KunstundKulturfoerderung/kunst-und-kulturfoerderung.html), abgerufen am 22.09.2008

Darüber hinaus unterstützt und fördert der Bund gezielt national bedeutsame Kultureinrichtungen in den neuen Ländern, beispielsweise im Rahmen der so genannten kulturellen „*Leuchtturmförderung*“ (35 Millionen Euro jährlich) oder durch das 2004 aufgelegte Programm „*Investitionen für nationale Kultureinrichtungen in Ostdeutschland*“ (sechs Millionen Euro jährlich), das die Nachfolge des Programms „*Kultur in den neuen Ländern*“ (1999 bis 2003) antritt, sowie durch Einzelinvestitionen. Wichtige Grundlage dieser Förderung ist das so genannte „*Blaubuch*“, ein Verzeichnis von 20 Kulturstätten mit gesamtstaatlicher Bedeutung und europäischem Rang in den neuen Ländern.<sup>35</sup> Die Kulturstiftung des Bundes unterstützte aus dem so genannten „*Fonds Neue Länder*“ noch bis Ende 2008 ehrenamtliches Engagement im kulturellen Kontext und aus dem „*Austauschfonds Ost-West*“ die Zusammenarbeit von kulturellen Einrichtungen in den neuen und alten Bundesländern. Darüber hinaus fördert die Bundesregierung den städtebaulichen Denkmalschutz in einem gleichnamigen Förderprogramm.<sup>36</sup>

Neben der direkten Förderung durch Ausgaben auf dem Gebiet der Kulturpolitik tragen indirekt auch kulturrelevante Steuervergünstigungen zur Unterstützung und Förderung des kulturellen Bereichs bei. Sie haben im Jahr 2006 insgesamt zu Steuermindereinnahmen in Höhe von mehr als 1,5 Milliarden Euro geführt. Fast 90 Prozent davon gingen auf den ermäßigten Umsatzsteuersatz von sieben statt der üblichen 19 Prozent für kulturelle und unterhaltende Leistungen, wie beispielsweise für Bücher, Zeitungen, Kunstgegenstände und Sammlungsstücke sowie Eintrittskarten für Theater, Museen und Konzerte, zurück (vgl. § 12 Abs. 1 Nr. 1 und 7a Umsatzsteuergesetz).<sup>37</sup>

Zudem unterstützt der Bund die wissenschaftliche Aufbereitung kultureller Belange, indem er beispielsweise 2003 die Enquete-Kommission „*Kultur in Deutschland*“ eingerichtet und beauftragt hat, die gegenwärtige Situation von Kunst und Kultur im Land zu erfassen. Auf der Grundlage ihrer Bestandsaufnahme hat die Kommission 2007 knapp 500 Handlungsempfehlungen abgegeben. Auch auf den demografischen Wandel wird dabei Bezug genommen.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Beauftragter der Bundesregierung für Kultur und Medien, Kultur in den ostdeutschen Ländern, [http://www.bundesregierung.de/nn\\_24744/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/Kulturpolitik/KunstundKulturfoerderung/NeueLaender/neue-laender.html](http://www.bundesregierung.de/nn_24744/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/Kulturpolitik/KunstundKulturfoerderung/NeueLaender/neue-laender.html), abgerufen am 22.09.2008. Das Blaubuch wurde 2001 im Auftrag des Staatsministers für Kultur und Medien, Michael Naumann, erstellt und 2006 aktualisiert. Neben den kulturellen Leuchttürmen nennt es weitere 20 „kulturelle Gedächtnisorte“, Einrichtungen, die bedeutenden deutschen Persönlichkeiten gewidmet sind.

<sup>36</sup> Vgl. Beauftragter der Bundesregierung für die Neuen Länder, Leuchttürme von Weltrang - Kulturförderung in den neuen Ländern, <http://www.bmvbs.de/beauftragter/Gesellschaft-staerken/-1702/Kultur.htm>, abgerufen am 24.09.2008

<sup>37</sup> Vgl. Deutscher Bundestag, Wissenschaftliche Dienste, Der Aktuelle Begriff - Kulturfinanzbericht 2006

<sup>38</sup> Vgl. Deutscher Bundestag, Kommissionen, <http://www.bundestag.de/parlament/gremien/kommissionen/enqkultur/index.html>, abgerufen am 26.12.2007; Deutscher Bundestag 2007, Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“

### 2.2.2 Die Kulturpolitik der Länder

Die Zuständigkeit der Länder für die Bereiche Kultur und Bildungswesen bilden das Herzstück der so genannten „Kulturhoheit der Länder“<sup>39</sup>. In den einzelnen Landesverfassungen wird diese Kulturhoheit jedoch sehr unterschiedlich ausformuliert. Das Spektrum reicht von der ausdrücklichen Festschreibung des Kulturstaates in der Bayerischen Landesverfassung<sup>40</sup>, über die Aufforderung an den Staat bzw. die Gemeinden, Kunst und Kultur aktiv zu fördern, wie etwa in Rheinland-Pfalz<sup>41</sup>, dem Saarland<sup>42</sup> oder Schleswig-Holstein<sup>43</sup>, über die Garantie der Freiheitsrechte für Kunst und Kultur, wie etwa in Berlin<sup>44</sup>, bis hin zur Nichterwähnung in Hamburg.<sup>45</sup>

Bundesweit einzigartig ist das Kulturraumgesetz des Freistaates Sachsen aus dem Jahr 1993, mit dem die Kulturförderung erstmals als kommunale Pflichtaufgabe mit Gesetzesrang verankert wurde. Dabei wurde Sachsen in acht ländliche und drei urbane Kulturräume (Dresden, Chemnitz, Leipzig) aufgeteilt, in denen die Finanzierung der regional bedeutsamen Einrichtungen durch die Sitzgemeinde, den Kulturraum und den Freistaat gemeinsam erfolgt. Dabei stellt ein Kulturlastenausgleich sicher, dass nicht wenige ländliche Kommunen mit besonders kostenintensiven Einrichtungen die finanzielle Hauptlast tragen.<sup>46</sup>

Die Bundesländer sind einzeln oder in verschiedenen Konstellationen Träger kultureller Einrichtungen oder an deren Finanzierung beteiligt. Alle 16 Bundesländer sind Träger der 1988 gegründeten Kulturstiftung der Länder. In den einzelnen Bundesländern liegt die kulturelle Zuständigkeit in der Regel in dem Ministerium, das auch für Wissenschaft, Forschung bzw. Bildung zuständig ist, oder im Kultusministerium<sup>47</sup>. Hinzu kommen die entsprechenden Fachausschüsse in den Länderparlamenten. In Schleswig-Holstein, Nordrhein-Westfalen und Berlin wurde das Amt des Kulturministers abgeschafft. Für Kulturfragen ist dort die Staats- bzw. in Berlin die Senatskanzlei zuständig<sup>48</sup>. Die kulturelle Zusammenarbeit über die Landesgrenzen hinweg organisieren die Länder in der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder (KMK).

---

<sup>39</sup> Vgl. Kulturportal Deutschland, Länder, [http://www.kulturportal-deutschland.de/kp/laender\\_start.html](http://www.kulturportal-deutschland.de/kp/laender_start.html), abgerufen am 23.09.2008. Siehe dazu auch: Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts, Amtliche Entscheidungssammlung Band 6, 309 und Band 12, 205

<sup>40</sup> Vgl. Art. 3 Abs. 1 Bayerische Verfassung: „Bayern ist ein Rechts-, Kultur- und Sozialstaat.“ Art. 140 regelt zudem, dass die Kunst und das kulturelle Leben durch den Staat und die Gemeinden zu fördern sind.

<sup>41</sup> Vgl. Art. 40 Abs. 1 der Verfassung von Rheinland-Pfalz: „Das künstlerische und kulturelle Schaffen ist durch das Land, die Gemeinden und Gemeindeverbände zu pflegen und zu fördern.“

<sup>42</sup> Vgl. Art. 34 der Verfassung des Saarlandes: „Kulturelles Schaffen genießt die Förderung des Staates.“

<sup>43</sup> Vgl. Art. 9 Abs. 1 der Verfassung von Schleswig-Holstein: „Das Land schützt und fördert Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre.“ In Abs. 3 heißt es weiter: „Die Förderung der Kultur [...] ist Aufgabe des Landes, der Gemeinden und Gemeindeverbände.“

<sup>44</sup> Vgl. Art. 21 der Verfassung von Berlin: „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei.“ Außerdem Art. 20 Abs. 2: „Das Land schützt und fördert das kulturelle Leben.“

<sup>45</sup> Vgl. Heinrichs/Klein 2001, S. 203

<sup>46</sup> Vgl. Kulturräume in Sachsen, Kulturpolitik in Sachsen, <http://www.kulturraum.info/start/11kulturräume.htm>, abgerufen am 23.09.2008

<sup>47</sup> Vgl. Kulturportal Deutschland, Kulturpolitik der Länder, <http://www.kulturportal-deutschland.de/kp/laender.html>, abgerufen am 23.09.2008

<sup>48</sup> Vgl. Deutscher Kulturrat, Pressemitteilung vom 28.12.2006, <http://www.kulturrat.de/detail.php?detail=922&rubrik=16>, abgerufen am 23.09.2008

### 2.2.3 Die kommunale Kulturpolitik

Die Gemeinden oder Kommunen sind die untere Stufe im dreistufigen staatlichen Verwaltungsaufbau und Träger der kommunalen Selbstverwaltung (Art. 28 Abs. 2 GG). Staatsrechtlich gehören sie zur Ebene der Länder. Die Landesregierungen üben auch die Aufsicht über die Gemeindeverwaltungen aus. Bund und Länder weisen ihnen Aufgaben zu. Dies sind Pflichtaufgaben, die von den Kommunen nach staatlichen Vorgaben erfüllt werden müssen (z. B. die Bereitstellung von Feuerwehren oder die Durchführung von Gemeindewahlen) und so genannte staatliche Auftragsangelegenheiten (z. B. die Erfassung der Wehrpflichtigen oder die Durchführung der Bundes- und Landtagswahlen). Daneben erfüllen die Kommunen eigene Pflichtaufgaben ohne Weisung und nach eigenem Ermessen (z. B. die Müllabfuhr, die Versorgung mit Strom, Gas und Wasser). Hinzu kommen die freiwilligen Aufgaben der Kommunen, die sie sowohl im eigenen Ermessen als auch im Rahmen der ihnen zur Verfügung stehenden finanziellen Möglichkeiten übernehmen und regeln können. Dazu gehören auch die kulturellen Angelegenheiten.<sup>49</sup>

Unbeschadet der Kulturhoheit der Länder sowie der kulturpolitischen Initiativen des Bundes ist Kulturpolitik in Deutschland in erster Linie Kommunalpolitik.<sup>50</sup> Wesentliche kulturpolitische Akteure auf der kommunalen Ebene sind die von den Bürgern gewählten Gemeinderäte bzw. Stadtverordnetenversammlungen mit den entsprechenden Kulturausschüssen. Die Durchführung der kulturpolitisch getroffenen Entscheidungen liegt in der Regel in einem bestimmten Dezernat bzw. Geschäftsbereich innerhalb der Kommunalverwaltung, dem wiederum Ämter bzw. Fachbereiche unterstellt sind. Hier handelt es sich häufig um ein Kulturamt bzw. einen Fachbereich Kultur mit den einzelnen Abteilungen sowie den angehörigen Kultureinrichtungen, die sich in kommunaler Trägerschaft befinden.<sup>51</sup> Die an der Kulturförderung beteiligten kommunalen Bereiche werden am Beispiel der Stadt Cottbus später in dieser Arbeit vorgestellt werden.

Gemeinsame kulturpolitische Interessen der großen Städte werden vor allem vom Deutschen Städtetag repräsentiert. Er informiert und berät die Mitgliedskommunen, äußert sich in öffentlichen Erklärungen zu aktuellen Fragen und behandelt längerfristige Vorhaben in seinen Fachausschüssen oder hilft bei der Verwirklichung. In ähnlichem Sinne wirken der Deutsche Städte- und Gemeindebund und der Deutsche Landkreistag.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Bundesverwaltungsamt, Die kommunale Ebene allgemein, [http://www.bund.de/nn\\_177680/DE/WuW/Behoerden/Kommune/Kommune-knoten.html\\_\\_nnn=true](http://www.bund.de/nn_177680/DE/WuW/Behoerden/Kommune/Kommune-knoten.html__nnn=true), abgerufen am 24.09.2008

<sup>50</sup> Vgl. Heinrichs/Klein 2001, S. 207

<sup>51</sup> Vgl. Klein in Klein 2004, S. 95 f.

<sup>52</sup> Vgl. Online-Lexikon der Bundeszentrale für politische Bildung, Kulturpolitik, <http://www.bpb.de/wissen/01026827775119948859931969382328,2,0,Kulturpolitik.html#art2>, abgerufen am 24.09.2008

### 2.3 Die Entwicklung der öffentlichen Kulturausgaben

Das vielfältige und engmaschige Netz kultureller Angebote in Deutschland ist auf öffentliche Unterstützung angewiesen<sup>53</sup>. Müssten kulturelle Einrichtungen, wie beispielsweise Theater, ihre Kosten allein durch den Verkauf von Eintrittskarten decken, würden die Preise enorm steigen und der (regelmäßige) Zugang der breiten Allgemeinheit wäre grundsätzlich in Frage zu stellen. Dies wird in Kapitel 4.5.3 noch am Beispiel des Staatstheaters Cottbus belegt. Darüber hinaus gilt Kultur in der Volkswirtschaftslehre als meritorisches Gut. Dabei handelt es sich um Güter, bei denen der Staat annimmt, dass sie einen größeren Nutzen stiften, als die in der freien Marktwirtschaft bestehende Nachfrage widerspiegelt, da ihnen von Seiten der Nutzer nicht die Bedeutung zugesprochen wird, die sie eigentlich für die Gesellschaft haben<sup>54</sup>. Deshalb werden sie staatlich gefördert (z. B. Kultur, Bildung).

Die öffentlichen Ausgaben für Kultur haben sich in den letzten 30 Jahren vervielfacht, von rund 1,8 Milliarden Euro im Jahr 1975<sup>55</sup> auf acht Milliarden Euro in 2005. Nach Ansicht der Autorin kann dies unter anderem auf die Ausweitung des Kulturbegriffs im Sinne der Soziokultur sowie auf die Entstehung neuer Einrichtungen und Kulturangebote zurückgeführt werden. Zudem brachten die neuen Länder bei ihrem Beitritt zur Bundesrepublik bereits ein eng geknüpft Netz kultureller Einrichtungen mit, die jetzt ebenfalls in der gesamtdeutschen Kulturstatistik erfasst werden. Ein weiterer Aspekt der höheren Kulturausgaben dürfte auch der Anstieg der Personalkosten sein (vgl. Kapitel 4.5.3).<sup>56</sup>

Von 1995 bis 2005 stiegen die Kulturausgaben der öffentlichen Hand um rund 7,2 Prozent auf acht Milliarden Euro. Bezogen auf die Entwicklung der Einwohnerzahlen haben sie sich im gleichen Zeitraum ebenfalls erhöht, von 91,45 Euro je Einwohner im Jahr 1995 auf 97,06 Euro in 2005 bzw. um rund sechs Prozent. In den alten Flächenländern (einschließlich der Gemeinden) stiegen die öffentlichen Kulturausgaben je Einwohner im selben Zeitraum von 64,56 Euro auf 73,30 Euro. Im Vergleich dazu

---

<sup>53</sup> Vgl. Opitz/Steinbrink/Thomas in Klein 2004, S. 313; Statistische Ämter des Bundes und Länder 2008, Kulturfinanzbericht 2008, S. 9

<sup>54</sup> Vgl. Beck 2002, S. 12

<sup>55</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. 201 vom 05.05.2004

<sup>56</sup> Bei einem langfristigen Vergleich der Kulturausgaben kommt erschwerend hinzu, dass auf den verschiedenen staatlichen Ebenen mit zum Teil unterschiedlich engen oder weiten Auslegungen des Kulturbegriffs gearbeitet wurde. Von der Kulturstatistik der Europäischen Union und der sehr weiten UNESCO-Gliederung ganz abgesehen. Ein wichtiger Schritt zur Vereinheitlichung der deutschen Kulturstatistik gelang mit der Einführung des Kulturfinanzberichts 2001. In 2003 legten die Statistischen Ämter des Bundes und der Länder in Zusammenarbeit mit der Kultusministerkonferenz, der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (Dr. Christina Weiss) und dem Deutschen Städtetag den zweiten Kulturfinanzbericht vor, mit dem die Verständigung auf eine gemeinsame Kulturdefinition gelang (vgl. Fußnote 25). Dennoch wirken sich Änderungen in den Haushaltssystematiken, Ausgliederungen von Einrichtungen aus den Haushalten, Unterschiede in der Veranschlagungspraxis, Unterschiede zwischen Haushaltsansatz- und Jahresrechnungsstatistik sowie körperschaftsspezifische Besonderheiten erschwerend auf die Vergleichbarkeit der Kulturausgaben zwischen den Ländern und mit den Kulturfinanzberichten früherer Jahre aus. [Vgl. Statistische Ämter des Bundes und Länder 2008, Kulturfinanzbericht 2008, S. 11, 94 ff.; Deutscher Bundestag, Wissenschaftliche Dienste, Der Aktuelle Begriff - Kulturfinanzbericht 2003] Daher soll hier auf eine kleinteilige Betrachtung verzichtet und nur anhand einiger zentraler Indikatoren zumindest ein Eindruck von den grundlegenden Entwicklungstendenzen der öffentlichen Kulturausgaben vermittelt werden.

fällt der Anstieg in den neuen Flächenländern schwächer aus, erfolgt aber auf einem deutlich höheren Ausgabenniveau: zwischen 1995 und 2005 stiegen die Pro-Kopf-Kulturausgaben der öffentlichen Hand hier von 109,31 Euro auf 112,04 Euro. In den Stadtstaaten Berlin, Hamburg und Bremen erfolgte hingegen ein deutlicher Rückgang von 166,04 Euro auf 146,23 Euro, was maßgeblich auf die rückläufigen Kulturausgaben Berlins zurückgeführt werden kann.<sup>57</sup>

Dieser insgesamt günstige Stand der öffentlichen Kulturfinanzierung relativiert sich jedoch bei der Berücksichtigung der Preisentwicklung (preisbereinigte Betrachtung). Hier zeigt sich ein realer Rückgang je Einwohner um 0,6 Prozent gegenüber 1995 und um 8,1 Prozent gegenüber 2000. Der Anteil der Kulturausgaben am Bruttoinlandsprodukt (BIP)<sup>58</sup> sank zwischen 1995 und 2005 von 0,40 Prozent auf 0,36 Prozent.<sup>59</sup>

Abbildung 2-2 zeigt, dass die öffentlichen Kulturausgaben ihren Höhepunkt 2002/03 überschritten haben. Als vergleichsweise stabil erweisen sich dabei die Kulturausgaben des Bundes mit rund einer Milliarde Euro bzw. 0,05 Prozent BIP-Anteil. Hingegen sind die Kulturausgaben der Länder nach einem kontinuierlichen Anstieg zwischen 1997 (3,32 Mrd. Euro) und 2001 (3,64 Mrd. Euro) seit 2002 rückläufig. Bis einschließlich 2005 sind sie um acht Prozent bzw. um 294 Millionen Euro gesunken und befinden sich in etwa auf dem Ausgabenniveau von 1995. Gemessen am BIP hat gegenüber 1995 jedoch eine Reduzierung von 0,18 auf 0,15 Prozent stattgefunden. Die Kulturausgaben der Gemeinden erreichten ihren höchsten Stand 2002 (3,84 Mrd. Euro) und sind seitdem ebenfalls zurückgegangen. Mit fünf Prozent bzw. 198 Millionen Euro fällt das Minus gegenüber 2005 allerdings etwas geringer aus als auf Länderebene, da die kommunalen Kulturausgaben 2005 wieder leicht gestiegen sind. Dies gilt jedoch nicht für den Anteil am BIP, der wie im Vorjahr bei 0,16 Prozent lag und damit unter dem Wert zu Beginn des Jahrzehnts (0,18 Prozent) und auch unter dem Wert von 1995 (0,17 Prozent).<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und Länder 2008, Kulturfinanzbericht 2008, S. 17. Endgültige und detaillierte Ergebnisse auf der Basis der Jahresrechnungsstatistik der öffentlichen Haushalte liegen zum Zeitpunkt der Bearbeitung dieses Dokuments nur bis zum Jahr 2005 vor. Für 2006 ist nur das vorläufige Ist, für 2007 nur das Soll verfügbar. Vertieft werden hier deshalb nur die Ergebnisse bis einschließlich 2005.

<sup>58</sup> Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) ist ein Maß für die wirtschaftliche Leistung einer Volkswirtschaft in einem bestimmten Zeitraum. Es misst den Wert der im Inland hergestellten Waren und Dienstleistungen (Wertschöpfung), soweit diese nicht als Vorleistungen für die Produktion anderer Waren und Dienstleistungen verwendet werden. [Vgl. Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder, Zusammenhänge, Bedeutung und Ergebnisse, S. 16]

<sup>59</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und Länder 2008, Kulturfinanzbericht 2008, S. 17

<sup>60</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und Länder 2008, Kulturfinanzbericht 2008, Gesamtmaterial. Hinter den durchschnittlichen Kulturausgaben auf Landes- und Gemeindeebene stehen teils sehr unterschiedliche Entwicklungen in den einzelnen Ländern und Gemeinden. So stiegen beispielsweise die Landesausgaben in Hessen zwischen 1995 und 2005 um 51 Prozent, dagegen sanken sie in Mecklenburg-Vorpommern um 30 Prozent. [Vgl. Statistische Ämter des Bundes und Länder 2008, Kulturfinanzbericht 2008, S. 26]



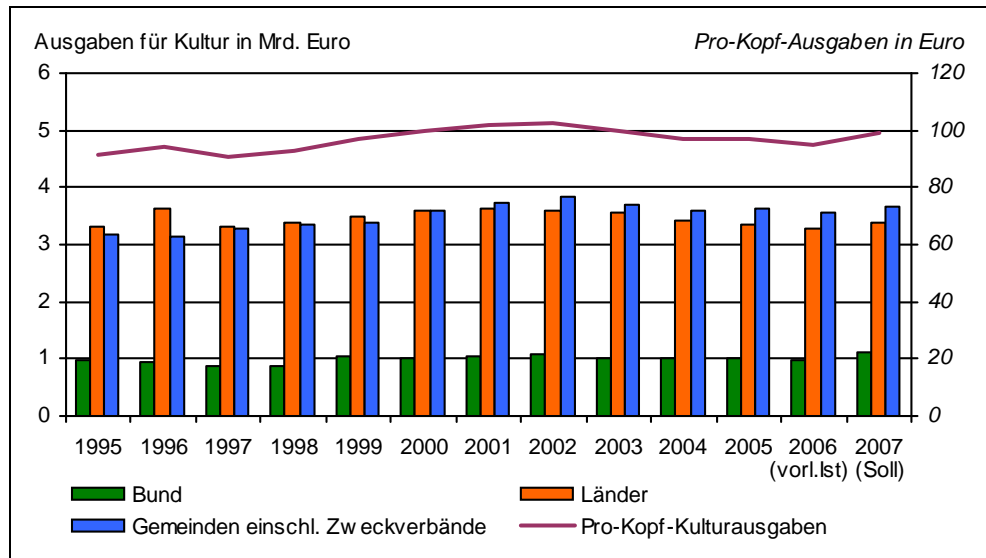


Abbildung 2-2 Öffentliche Ausgaben für Kultur in Deutschland gesamt und pro Kopf<sup>61</sup>

Der insgesamt rückläufige Trend bei den öffentlichen Ausgaben für Kultur, so urteilte der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien, Bernd Neumann, 2006 müsse nicht dramatisiert werden, zeige aber, „dass es mit immer weiteren Kürzungsrunden an die Substanz der deutschen Kulturlandschaft geht“.<sup>62</sup>

Das vorläufige Ist, das für die Kulturausgaben der öffentlichen Hand im Jahr 2006 ermittelt wurde, deutet allerdings auf einen weiteren Rückgang auf 7,84 Milliarden bzw. 95,23 Euro je Einwohner hin. Laut dem Soll der öffentlichen Haushalte 2007 sollen die Kulturausgaben allerdings wieder bis auf 8,15 Milliarden Euro bzw. 99,05 Euro je Einwohner steigen. Der Anteil am BIP hingegen soll weiter bis auf 0,34 Prozent sinken.<sup>63</sup> Erfahrungsgemäß kann sich das vorläufige Ist noch leicht nach oben entwickeln, während sich das Soll in der Regel reduziert. Somit ist in absoluten Zahlen eine weitere Stagnation wahrscheinlich.<sup>64</sup>

Der Kommunalisierungsgrad der Kulturausgaben, also der Ausgabenanteil der Gemeinden und Zweckverbände, fällt in den einzelnen Flächenländern teils sehr unterschiedlich aus. Zwei Extreme bilden Nordrhein-Westfalen, wo die Kommunen 2005 rund 82 Prozent der Kulturausgaben trugen, und das Saarland, wo der Anteil der Kommunen lediglich bei 28 Prozent lag. Zehn der 13 Flächenländer wiesen 2005 einen Kommunalisierungsgrad größer 50 Prozent aus, der Durchschnitt lag bei 52 Prozent, hingegen waren es 1995 noch 49 Prozent.<sup>65</sup>

<sup>61</sup> Eigene Grafik. Vgl. Statistische Ämter des Bundes und Länder 2008, Kulturfinanzbericht 2008, Gesamtmaterial

<sup>62</sup> Bernd Neumann in einem Festvortrag auf der 60. Versammlung der Oldenburgischen Landschaft am 11.03.2006 in Westerstede, [http://www.bundesregierung.de/nn\\_23376/Content/DE/Rede/2006/03/2006-03-11-kultur-im-spannungsfeld-zwischen-bund-und-laendern.html](http://www.bundesregierung.de/nn_23376/Content/DE/Rede/2006/03/2006-03-11-kultur-im-spannungsfeld-zwischen-bund-und-laendern.html), abgerufen am 25.09.2008

<sup>63</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und Länder 2008, Kulturfinanzbericht 2008, Gesamtmaterial Basisinformationen zu Haushaltsplan (Soll) und Haushaltsrechnung (Ist) vermittelt Kapitel 5.1.3.3.

<sup>64</sup> Vgl. Herr Eichstädt, Statistisches Bundesamt, Bereich Bildungs- und Kulturstatistik, 16.10.2008

<sup>65</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und Länder 2008, Kulturfinanzbericht 2008, S. 28

Wegen der höheren Dichte von Kulturangeboten und deren Bedeutung für das Umland fallen in der Regel die Kulturausgaben bezogen auf die Einwohner in Großstädten höher aus, als bei den kleineren Gemeinden. So lagen die laufenden Kulturausgaben der Kommunen 2005 durchschnittlich bei 45,07 Euro pro Kopf. In den Großstädten mit 200.000 bis 500.000 Einwohnern wurden hingegen 112,30 Euro aufgewendet, in den Städten mit 100.000 bis 200.000 Einwohnern immerhin noch 66,50 Euro. Insgesamt hatten die deutschen Großstädte mit über 100.000 Einwohnern 2005 laufende Kulturausgaben in Höhe von 1,89 Milliarden Euro. Dies entspricht rund 55 Prozent aller laufenden Ausgaben der Gemeinden und Zweckverbände für Kultur.<sup>66</sup>

Werden die öffentlichen Kulturausgaben nach Kulturbereichen unterteilt (vgl. Abbildung 2-3), so entfällt der größte Anteil auf Theater und Musik (37 Prozent), gefolgt von den Museen (19 Prozent), der Sonstigen Kulturpflege/Kulturverwaltung (16 Prozent) und den Bibliotheken (14 Prozent). Ein Vergleich der Aufgabenstruktur bei Bund, Ländern und Gemeinden zeigt die teils unterschiedlichen Schwerpunkte in der Kulturfinanzierung. So konzentrieren sich die Bundesmittel besonders auf die Förderung der Museen und der kulturellen Angelegenheiten im Ausland, während bei den Ländern und Gemeinden der größte Teil der Kulturausgaben auf die Finanzierung von Theatern und Musik entfällt, gefolgt vom zweitgrößten Aufgabenbereich der Museen. In den einzelnen Flächenländern einschließlich der Gemeinden und Zweckverbände ist dabei die Struktur der Kulturbudgets sehr heterogen. Im Vergleich zu den anderen Kulturbereichen entfällt aber nahezu durchgängig ein hoher Anteil an den Gesamtkulturausgaben auf die Theaterausgaben.<sup>67</sup>

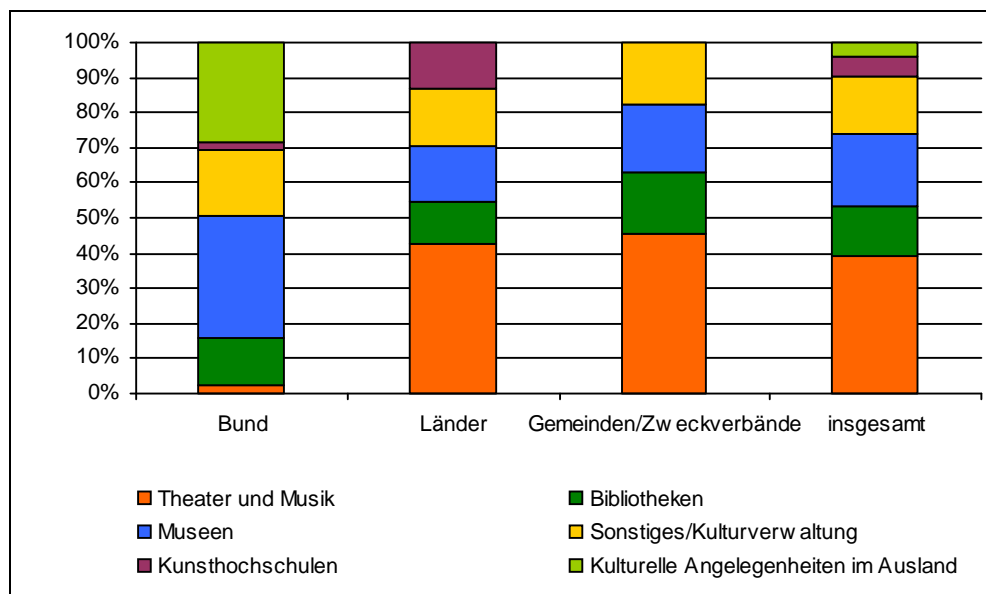


Abbildung 2-3 Öffentliche Kulturausgaben nach Kulturbereichen 2005<sup>68</sup>

<sup>66</sup> Vgl. ebd., S. 29 ff.

<sup>67</sup> Vgl. ebd., S. 41

<sup>68</sup> Eigene Grafik. In Anlehnung an ebd., S. 42

Nach Angaben der Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins gab es in der Spielzeit 2005/06 in 122 Gemeinden insgesamt 143 Theaterunternehmen mit 793 Spielstätten und rund 280.000 Plätzen<sup>69</sup>. Die Theaterlandschaft in Deutschland beschränkt sich somit nicht nur auf die großen Metropolen des Landes. Insgesamt 2,94 Milliarden Euro haben die öffentlichen Haushalte 2005 für Theater und Musikpflege zur Verfügung gestellt. Mehr als die Hälfte, nämlich 1,63 Milliarden Euro, trugen die Kommunen, weitere 1,29 Milliarden Euro steuerten die Länder bei und 19,83 Millionen Euro entfielen auf den Bund. Gegenüber 1995 stiegen die öffentlichen Ausgaben für Theater und Musik um 6,7 Prozent. Die Pro-Kopf-Ausgaben der Länder (einschl. Gemeinden und Zweckverbände) betrugen 2005 durchschnittlich 35,60 Euro, was gegenüber 1995 einem Anstieg von 5,6 Prozent entspricht.<sup>70</sup> Allerdings ist der Anteil am BIP von 0,15 auf 0,13 Prozent zurückgegangen<sup>71</sup>.

Wie Abbildung 2-4 zeigt, haben auch die Ausgaben für Theater und Musikpflege ihren Höhepunkt bereits überschritten. Seit 2002 sinken sie auf der Landesebene moderat, aber kontinuierlich. Auf der kommunalen Ebene fällt der Rückgang deutlicher aus. Allerdings ist hier 2005 gegenüber 2004 wieder eine Ausgabenerhöhung erfolgt.<sup>72</sup>

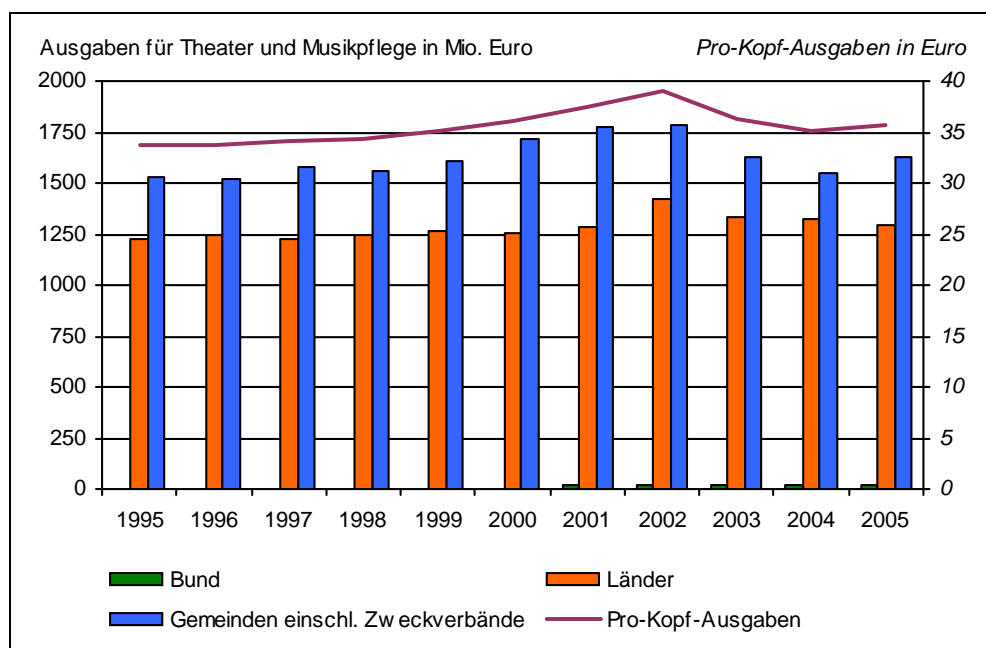


Abbildung 2-4 Öffentliche Ausgaben für Theater und Musikpflege<sup>73</sup>

Es bleibt festzuhalten, dass sich die öffentlichen Ausgaben für Kultur nach einem längeren positiven Verlauf seit 2002/03 rückläufig entwickeln. Die Kultusministerkonferenz stellt dazu fest, dass die Kulturretats (vor dem Hintergrund der angespannten öffentlichen Haushaltslage) überdurchschnittlich von Einsparungen be-

<sup>69</sup> Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistik 2005/06

<sup>70</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und Länder 2008, Kulturfinanzbericht 2008, S. 47

<sup>71</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und Länder 2008, Kulturfinanzbericht 2008, Gesamtmaterial

<sup>72</sup> Vgl. ebd.

<sup>73</sup> Eigene Grafik. Vgl. ebd.

troffen seien<sup>74</sup>. Obgleich das Ausgabenniveau höher ist, als dies in den 1970iger Jahren der Fall gewesen sein mag, lässt sich ein finanzieller Druck auf die Kultureinrichtungen schon mit der gewachsenen kulturellen Infrastruktur selbst erklären. Weitere bedeutsame Faktoren sind steigende Personal- und auch Betriebskosten einerseits sowie Einschränkungen bei der Produktivitätssteigerung im kulturellen Bereich andererseits. Letzteres wird am Beispiel des Staatstheaters Cottbus in Kapitel 4.5.3 (BAUMOL-BOWENSCHES „Kostenkrankheitsargument“) näher ausgeführt. Einen Überblick zur Entwicklung der Kulturausgaben des Landes Brandenburg und der Stadt Cottbus werden die Kapitel 5.1.4.1 und 5.2.4.2 in der Umweltanalyse geben.

## 2.4 Kulturförderung der Europäischen Union

Neben Bund, Ländern und Gemeinden spielt auch die Europäische Union (EU) eine Rolle bei der Förderung von Kultur. Die rechtliche Grundlage dafür wurde 1992 mit dem „Vertrag von Maastricht“ geschaffen und ist heute im Artikel 151 des „Vertrags zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft“ (EGV) zu finden. Die Aufnahme des kulturellen Bereichs in die Gemeinschaftspolitik soll das Zugehörigkeitsgefühl der Bürgerinnen und Bürger in allen EU-Mitgliedstaaten stärken und zur Schaffung eines „gemeinsamen Kulturraums der europäischen Völker“ beitragen.<sup>75</sup> Die kulturpolitischen Zielstellungen der Europäischen Union gemäß Artikel 151 EGV gibt die folgende Übersicht wieder.

(1) „Die Gemeinschaft leistet einen Beitrag zur Entfaltung der Kulturen der Mitgliedstaaten unter Wahrung ihrer nationalen und regionalen Vielfalt sowie gleichzeitiger Hervorhebung des gemeinsamen kulturellen Erbes.“

(2) „Die Gemeinschaft fördert durch ihre Tätigkeit die Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedstaaten und unterstützt und ergänzt erforderlichenfalls deren Tätigkeit in folgenden Bereichen:

- Verbesserung der Kenntnis und Verbreitung der Kultur und Geschichte der europäischen Völker;
- Erhaltung und Schutz des kulturellen Erbes von europäischer Bedeutung;
- nichtkommerzieller Kulturaustausch;
- künstlerisches und literarisches Schaffen, einschließlich im audiovisuellen Bereich.“

(3) „Die Gemeinschaft und die Mitgliedstaaten fördern die Zusammenarbeit mit dritten Ländern und den für den Kulturbereich zuständigen internationalen Organisationen, insbesondere mit dem Europarat.“

Tabelle 2-1 Kulturpolitische Zielsetzungen der EU gemäß Art. 151 EGV<sup>76</sup>

<sup>74</sup> Vgl. Kultusministerkonferenz 2004, Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Kultur, S. 2

<sup>75</sup> Vgl. Infoportal EUROPA FÖRDERT KULTUR, Kulturförderung der Europäischen Union, <http://www.europa-foerdert-kultur.info/index.php?&nav1=politik01>, abgerufen am 27.09.2008

<sup>76</sup> Art. 151 des Vertrags zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft (EGV)

Das kulturpolitische Engagement der Europäischen Union bestimmen zwei wesentliche Grundsätze: Erstens das Subsidiaritätsprinzip, wonach sich die Gemeinschaft darauf beschränkt, nur dann fördernd, unterstützend und ergänzend auf die Zusammenarbeit und die kulturellen Aktivitäten der Mitgliedstaaten einzuwirken, wenn die beabsichtigten Ziele durch die nationalen Kulturfördermechanismen nicht hinlänglich erreicht werden können (vgl. dazu auch Artikel 5 EGV). Die Kulturhoheit verbleibt also bei den Mitgliedstaaten. Der zweite Grundsatz ist die Kulturverträglichkeitsklausel, durch die den Mitgliedstaaten zugesichert wird, dass die Gemeinschaft bei ihrer Tätigkeit im Rahmen der anderen Politikfelder kulturelle Aspekte zu berücksichtigen hat (vgl. dazu Artikel 151 Absatz 4 EGV).<sup>77</sup>

Im Zentrum des unmittelbaren kulturellen Engagements der EU standen in den Jahren 1996 bis 1999 die Programme

- „Kaleidoskop“ zur Förderung des künstlerischen Schaffens und der Zusammenarbeit bei künstlerischen und kulturellen Aktivitäten,
- „Ariane“ zur Förderung des Bereichs Buch, Lesen und Übersetzung sowie
- „Raphael“ zur Förderung des kulturellen Erbes von europäischer Bedeutung.<sup>78</sup>

Abgelöst wurden sie durch das spartenübergreifende Programm „Kultur 2000“, für dessen Durchführung 2000 bis 2006 insgesamt 236,5 Millionen Euro bereitgestellt wurden.<sup>79</sup> In der neuen Förderperiode 2007 bis 2013 wird das Programm „Kultur“ fortgeführt. Mit einem Budget von 400 Millionen Euro sollen die folgenden drei Kernziele verwirklicht werden:

- Unterstützung der grenzüberschreitenden Mobilität von Menschen, die im Kultursektor arbeiten,
- Unterstützung der transnationalen Verbreitung von kulturellen und künstlerischen Werken und Erzeugnissen sowie
- Förderung des interkulturellen Dialogs.<sup>80</sup>

Weiterhin wird im Rahmen von „Kultur“ jährlich mindestens einer europäischen Stadt der Titel „Europäische Kulturhauptstadt“ verliehen. Erfahrungsgemäß können die Träger des Titels neben der Förderung kultureller Belange auch positive Auswirkungen auf das Stadt-Image und den Tourismus erwarten.<sup>81</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. Infoportal EUROPA FÖRDERT KULTUR, Kulturförderung der Europäischen Union, <http://www.europa-foerdert-kultur.info/index.php?&nav1=politik01>, abgerufen am 27.09.2008; Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft (EGV)

<sup>78</sup> Vgl. Portal der Europäischen Kommission, Kultur - Frühere Programme und Aktionen, [http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc419\\_de.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc419_de.htm), abgerufen am 27.09.2008

<sup>79</sup> Vgl. ebd.

<sup>80</sup> Vgl. Portal der Europäischen Kommission, Programm „Kultur“, [http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc411\\_de.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc411_de.htm), abgerufen am 27.09.2008

<sup>81</sup> Vgl. Portal der Europäischen Kommission, Programm „Kulturhauptstädte Europas“, [http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc413\\_de.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc413_de.htm), abgerufen am 27.09.2008

Die Mittel, mit denen die Europäische Union Kunst und Kultur unterstützt, kommen jedoch nur zu etwa zehn Prozent aus den kulturspezifischen Förderprogrammen<sup>82</sup>. Der Großteil stammt aus den EU-Strukturfonds<sup>83</sup>. Trotzdem stellt die Förderung von Kultur in den Strukturfonds lediglich einen Randbereich dar. Bei entsprechenden Anträgen müssen in der Regel nicht künstlerische Aspekte im Vordergrund stehen, sondern die grundlegenden Zielstellungen des jeweiligen Fonds angesprochen werden (z. B. Wirtschaftsförderung). Dabei wird Kultur durchaus als Faktor der Strukturentwicklung wahrgenommen, zum Beispiel in den folgenden Zusammenhängen:

- Kultur und Beschäftigung;
- Kulturtourismus;
- Kultur im Dienste der sozialen Integration;
- Aus- und Weiterbildung im Kulturbereich sowie
- Aufwertung und Erhalt des kulturellen Erbes in Europa.<sup>84</sup>

Die EU-Mittel werden zudem nach dem Prinzip der Kofinanzierung stets nur als Beitrag oder Zuschuss und nicht als alleinige Finanzierung vergeben (vgl. *„Kommunales Kulturinvestitionsprogramm“* im Land Brandenburg, Kapitel 5.1.4.1.).

Neben den kulturspezifischen Fördermitteln und den Strukturfonds können kulturelle und künstlerische Vorhaben auch im Rahmen anderer EU-Programme Unterstützung finden. So ist beispielsweise für kulturelle Aktivitäten im ländlichen Raum eine Förderung im Rahmen der europäischen Agrarpolitik durch den *„Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums“* (ELER) möglich. Im weiteren Sinne wird auch im Rahmen der EU-Förderung des audiovisuellen Bereichs (Aktionsprogramm *„MEDIA 2007“*<sup>85</sup>), der Jugendförderung (z. B. *„Europäi-*

---

<sup>82</sup> Vgl. Henner-Fehr 2001 S. D3.2 S3

<sup>83</sup> Die EU-Strukturfonds sind Finanzierungsinstrumente zur Unterstützung der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung im Gemeinschaftsgebiet. Sie fördern schwerpunktmäßig Wachstum und Beschäftigung, vor allem in den weniger entwickelten Regionen, mit dem Ziel, räumliche Disparitäten auszugleichen und den Zusammenhalt innerhalb der EU zu stärken. Zu den Strukturfonds gehören der „Europäische Fond für Regionale Entwicklung“ (EFRE), der Regionen mit Entwicklungsrückstand und Strukturproblemen unterstützt, und der „Europäische Sozialfonds“ (ESF) als wichtigstes beschäftigungspolitisches Instrument der EU. Der dritte Strukturfonds, der „Kohäsionsfond“, spielt für Deutschland keine Rolle. Als einer der zentralen Politikbereiche der Europäischen Union umfasst die Strukturpolitik etwa ein Drittel der EU-Haushaltsmittel, das sind rund 346 Milliarden Euro in der Förderperiode 2007-2013. Deutschland erhält rund 26,3 Milliarden Euro. [Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Europäische Kohäsions- und Strukturpolitik, <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Europa/eu-strukturpolitik.html>, abgerufen am 27.09.2008]

<sup>84</sup> Vgl. Infoportal EUROPA FÖRDERT KULTUR, Strukturförderung, <http://www.europa-foerdert-kultur.info/index.php?&nav1=politik06>, abgerufen am 27.09.2008

<sup>85</sup> Media 2007 führt die Programme MEDIA Plus und Media Fortbildung (2000-2006) weiter. Das Programm soll die Wettbewerbsfähigkeit der cineastischen, audiovisuellen und multimedialen Industrie (Spielfilm, Animation, Dokumentarfilm, CD-ROM, Web-Design etc.) innerhalb und außerhalb der Europäischen Union stärken und ihre Chancen auf dem internationalen Markt erhöhen. [Vgl. Infoportal EUROPA FÖRDERT KULTUR, Audiovisuelle Medien, <http://www.europa-foerdert-kultur.info/index.php?&nav1=politik02>, abgerufen am 29.09.2008]

*scher Freiwilligendienst*<sup>86</sup>) und der Bildungsförderung (z. B. *ERASMUS*<sup>87</sup>) europäische Kulturpolitik betrieben.

Neben der unmittelbaren Unterstützung kultureller Belange gibt es inzwischen eine Vielzahl von allgemeinen europäischen Rechtssetzungen mit kulturpolitischen Auswirkungen, wie beispielsweise im Bereich der Binnenmarktvorschriften (z. B. Folgerecht von Künstlern), der Mehrwertsteuerregelungen (z. B. für Kunstwerke und Antiquitäten), der Wettbewerbspolitik (z. B. audiovisueller Bereich, Buchpreisbindung) und der Regelungen zum Urheberrecht und zum geistigen Eigentum.<sup>88</sup>

Zu den aktuellen Entwicklungen in der europäischen Kulturpolitik gehört zweifellos die *„Europäische Kulturagenda im Zeichen der Globalisierung“* aus dem Jahr 2007<sup>89</sup>, zu deren Zielen

- kulturelle Vielfalt und der interkulturelle Dialog,
- neue Impulse für Kreativität im Rahmen der *„Strategie von Lissabon für Wachstum und Beschäftigung“* sowie
- Kultur als zentrales Element der internationalen Beziehungen gehören.<sup>90</sup>

Um diese Ziele zu erreichen, strebt die Europäische Kommission den Aufbau eines strukturierten Dialogs mit dem Kultursektor an, angefangen bei den Künstlern und Kunstschaaffenden bis hin zur Kulturindustrie<sup>91</sup>.

Ergänzend zur neuen europäischen Kulturagenda wurde 2008 zum *„Europäischen Jahr des interkulturellen Dialogs“* ausgerufen. Mit dieser Aktion sollten alle in der EU lebenden Menschen *„auf die Bedeutung des interkulturellen Dialogs in ihrem täglichen Leben aufmerksam gemacht und dazu ermuntert werden, ihre europäische Bürgerschaft aktiv wahrzunehmen“*<sup>92</sup>.

<sup>86</sup> Der Europäische Freiwilligendienst (EFD bzw. European Voluntary Service EVS) ist eine Form des freiwilligen Engagements, bei der sich Jugendliche durch einen gemeinnützigen Arbeitseinsatz in den Bereichen Kultur, Sport, Zivilschutz, Umwelt, Entwicklungshilfe usw. engagieren. [Vgl. Infoportal EUROPA FÖRDERT KULTUR, Jugendförderung der EU - Europäischer Freiwilligendienst, <http://www.europa-foerdert-kultur.info/index.php?&nav1=politik04>, abgerufen am 29.09.2008]

<sup>87</sup> Ziel von ERASMUS ist, die Qualität der Hochschulbildung zu verbessern und ihre europäische Dimension auszubauen, beispielsweise indem die transnationale Zusammenarbeit zwischen Hochschulen gefördert und die Mobilität von Studierenden und Dozent angeregt werden. [Vgl. Infoportal EUROPA FÖRDERT KULTUR, Bildungsförderung der EU - ERASMUS, <http://www.europa-foerdert-kultur.info/index.php?&nav1=politik03>, abgerufen am 29.09.2008]

<sup>88</sup> Vgl. Heinrichs/Klein 2001, S. 207

<sup>89</sup> Vgl. Infoportal EUROPA FÖRDERT KULTUR, Kulturförderung der Europäischen Union, <http://www.europa-foerdert-kultur.info/index.php?&nav1=politik01>, abgerufen am 27.09.2008

<sup>90</sup> Vgl. Das Portal der Europäischen Union, Europäische Kulturagenda im Zeichen der Globalisierung, <http://europa.eu/scadplus/leg/de/lvb/l29019.htm>, abgerufen am 29.09.2008

<sup>91</sup> Vgl. ebd.

<sup>92</sup> Vgl. Portal der Europäischen Kommission, Europäisches Jahr des interkulturellen Dialogs, [http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc415\\_de.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc415_de.htm), abgerufen am 29.09.2008

Es ist also zu beobachten, dass die Bedeutung des kulturellen Bereichs (im weiteren Sinne) auf der Ebene der Europäischen Union gewachsen ist, obgleich hier keine eigene Regelungskompetenz der EU besteht. Das Engagement der EU bezieht sich, wie hier gezeigt wurde, vor allem auf die Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls der Europäer und den interkulturellen Dialog, aber auch auf die Rolle, die Kultur bei der regionalen Strukturentwicklung spielen kann. So finden sich kulturelle Belange als Querschnittsaufgabe in den verschiedenen Politikbereichen der EU wieder.

## 2.5 Formen privater Kulturförderung

Neben der Kulturförderung durch die öffentliche Hand sollen hier in Kürze vier wesentliche Formen der privaten Kulturförderung vorgestellt werden:

- Zuwendungen bzw. Spenden von Privatpersonen und Unternehmen,
- Zuwendungen von Stiftungen und anderen privaten Organisationen ohne Erwerbszweck (z. B. Förderverein),
- Sponsoring und
- Werbung.<sup>93</sup>

Spenden sind freiwillige und unentgeltliche Leistungen in Form von Geld- und Sachzuwendungen<sup>94</sup>. Da vom Empfänger keine direkte Gegenleistung erwartet wird, handelt es sich hier um eine klassische Form der mäzenatischen<sup>95</sup> Förderung, die aus freiem Antrieb, aus der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung oder einfach aus Begeisterung erfolgen kann. Allerdings hat der Spender die Möglichkeit, Zuwendungen an Körperschaften, die gemeinnützige Zwecke verfolgen, steuerlich geltend zu machen und somit seine eigene Steuerlast zu mindern (vgl. § 10b Abs. 1 EStG, § 9 Abs. 1 Nr. 2 KStG und § 9 Nr. 5 GewStG)<sup>96</sup>. Gemeinnützigkeit als steuer-

---

<sup>93</sup> Vgl. Kulturkreis der deutschen Wirtschaft, Kulturförderung in Deutschland, [http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=45&Itemid=178](http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=45&Itemid=178), abgerufen am 30.09.2008. Die Abgrenzung kann sowohl inhaltlich als auch rechtlich und steuerrechtlich begründet werden. In der praktischen Umsetzung kommen allerdings viele Überschneidungen vor.

<sup>94</sup> Vgl. Meyers Lexikon Online, Spenden, <http://lexikon.meyers.de/wissen/Spenden>, abgerufen am 30.09.2008

<sup>95</sup> Mäzen (vgl. Mäzenatentum) ist die Bezeichnung für eine vermögende Privatperson, die mit finanziellen oder geldwerten Mitteln, ohne eine genau definierte Gegenleistung zu verlangen, Kunst, Kultur, Wissenschaft oder Sport fördert. Die Bezeichnung als Mäzen geht zurück auf den Römer Gaius Maecenas, der der Überlieferung nach zu Zeiten des römischen Kaisers Augustus bekannte Dichter wie Horaz und Vergil förderte. [Vgl. Meyers Online Lexikon: Mäzen, [http://lexikon.meyers.de/wissen/M%C3%A4zen+\(Sachartikel\)](http://lexikon.meyers.de/wissen/M%C3%A4zen+(Sachartikel)), abgerufen am 30.09.2008]

<sup>96</sup> Bei der Einkommensteuer (ESt) können Spenden zur Förderung steuerbegünstigter Zwecke bis zu 20 Prozent des Gesamtbetrags der Einkünfte bzw. bis zu 0,4 Prozent der Summe der gesamten Umsätze und der im Kalenderjahr aufgewendeten Löhne und Gehälter als Sonderausgaben abgezogen werden und mindern somit das zu versteuernde Einkommen (vgl. § 10b EStG). Soweit Spenden die Höchstbeträge übersteigen, können sie in Folgejahre übertragen und dann jeweils wiederum innerhalb der Höchstbeträge geltend gemacht werden („Spendenvortrag“). Entsprechendes gilt bei der Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer (vgl. § 9 Abs. 1 Nr. 2 KStG und § 9 Nr. 5 GewStG). Bis zum Jahr 2006 galten geringere Höchstbeträge, die aber durch das „Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements“ aus dem Jahr 2007 mit Wirkung ab dem 01.01.2007 wie beschrieben angehoben wurden.



rechtlicher Tatbestand ist nach § 52 Abs. 1 Abgabenordnung (AO) gegeben, wenn die Tätigkeit einer Körperschaft darauf gerichtet ist, „*die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern*“<sup>97</sup>. Nach § 52 Abs. 2 AO gehört dazu auch die Förderung von Kunst und Kultur.

Auch Zuwendungen von Stiftungen erfolgen ohne die Erwartung einer konkreten Gegenleistung. Dabei ist eine Stiftung „*zum einen die Widmung einer Vermögensmasse für einen vom Stifter (z. B. Privatperson, Unternehmen) bestimmten Zweck und zum anderen die aus diesem Vorgang erwachsene Einrichtung*.“<sup>98</sup> Das Vermögen der Stiftung wird in der Regel auf Dauer erhalten. Es werden lediglich die Erträge (z. B. Zinsen, Dividenden) und Spenden zur Erfüllung des Stiftungszwecks verwendet. Eine Stiftung kann in verschiedenen Rechtsformen und zu jedem legalen Zweck errichtet werden. Dabei werden die meisten Stiftungen in privatrechtlicher Form errichtet und dienen gemeinnützigen Zwecken.<sup>99</sup> Beispiele sind die Alfred Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung oder die Volkswagen-Stiftung. Neben der privatrechtlichen Stiftung gibt es die Stiftung des öffentlichen Rechts. Sie wird durch Hoheitsakt (d. h. durch Gesetz oder aufgrund eines Gesetzes) oder durch ein Rechtsgeschäft errichtet, das der staatlichen Genehmigung bedarf.<sup>100</sup> Grundsätzlich handelt es sich auch hier um eine Vermögensmasse, die der Staat einem öffentlichen Zweck widmet. Beispielsweise sei die Stiftung Preußischer Kulturbesitz genannt.

Es kommt auch vor, dass Stiftungen ohne nennenswertes Geldvermögen errichtet werden. Sie tragen sich dann nicht aus eigener Kraft, sondern bleiben auf jährliche Zuweisungen aus den öffentlichen Haushalten angewiesen („*Zuwendungsstiftung*“). So verfügt beispielsweise die Stiftung Preußischer Kulturbesitz über ein großes Vermögen, kann daraus jedoch nicht die nötigen Erträge erzielen, um ihr Bestehen zu sichern.<sup>101</sup> Auch die Kulturstiftung des Bundes als Stiftung des bürgerlichen Rechts oder die Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, zu der das Staatstheater Cottbus gehört, benötigen Zuwendungen der öffentlichen Hand.

<sup>97</sup> Steuerliche Vorteile für gemeinnützige Einrichtungen bestehen beispielsweise in der Berechtigung, eine Zuwendungsbestätigung für Spenden (sog. „Spendenquittung“) auszustellen, die der Spender dem Finanzamt zur Minderung seiner eigenen Steuerlast vorlegen kann (vgl. Fußnote 96). Darüber hinaus sind gemeinnützige Einrichtungen von der Körperschaftsteuer nach § 5 Abs. 1 Nr. 9 Körperschaftsteuergesetz und von der Gewerbesteuer nach § 3 Nr. 6 Gewerbesteuergesetz befreit. Dabei müssen die Voraussetzungen der Steuerbegünstigung (§§ 51 ff. AO) aus der Satzung ersichtlich sein und die Geschäftsführung muss diesen Satzungsbestimmungen entsprechen (vgl. § 59 AO).

<sup>98</sup> Meyers Lexikon Online, Stiftung, [http://lexikon.meyers.de/wissen/Stiftung+\(Sachartikel\)](http://lexikon.meyers.de/wissen/Stiftung+(Sachartikel)), abgerufen am 30.09.2008

<sup>99</sup> Vgl. Wikipedia, Stiftung, <http://de.wikipedia.org/wiki/Stiftung>, abgerufen am 30.09.2008; Frau Gruber, Bundesverband Deutscher Stiftungen, 28.10.2008. Neben den erwähnten steuerlichen Vorteilen gemeinnütziger Einrichtungen gilt für gemeinnützige Stiftungen zudem, dass die Errichtung sowie spätere Zustiftungen nach § 13 Abs. 1 Nr. 16 Buchst. b ErbStG von der Erbschaft- bzw. Schenkungsteuer befreit sind. Darüber hinaus können Zuwendungen in den Vermögensstock von gemeinnützigen Stiftungen zusätzlich zum Sonderausgabenabzug gemäß § 10b Abs. 1 EStG im Veranlagungszeitraum der Zuwendung und in den folgenden neun Veranlagungszeiträumen bis zu einem Gesamtbetrag von einer Million Euro abgezogen werden (vgl. § 10b Abs. 1a EStG und § 9 Nr. 5 Satz 3 GewStG). Auch für diese Vorschrift wurde mit dem „Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements“ der abziehbare Höchstbetrag heraufgesetzt und zugleich der Anwendungsbereich erweitert.

<sup>100</sup> Vgl. Meyers Lexikon Online, Stiftung, [http://lexikon.meyers.de/wissen/Stiftung+\(Sachartikel\)](http://lexikon.meyers.de/wissen/Stiftung+(Sachartikel)), abgerufen am 30.09.2008

<sup>101</sup> Vgl. Frau Gruber, Bundesverband Deutscher Stiftungen, 28.10.2008

Im Gegensatz zu Spenden oder Stiftungen handelt es sich beim Kultursponsoring um ein Geschäft, das auf Leistung und Gegenleistung beruht.

*„Es besteht eine gegenseitige Nutzenerwartung: Einerseits auf der Seite des Kulturschaffenden, der durch den Sponsoringvertrag sein Projekt ausführen oder generell seine Arbeit fortführen kann. Andererseits auf Seiten des Sponsors, der Sponsoring als Kommunikationsinstrument einsetzt und damit unternehmensbezogene Ziele der Öffentlichkeitsarbeit verfolgt.“<sup>102</sup>*

Eine übliche Gegenleistung des Sponsoring-Nehmers ist beispielsweise die Abbildung des Firmenlogos auf Veranstaltungsplakaten oder in Programmheften. Typische Zielsetzungen des Sponsoring-Gebers sind die Steigerung der eigenen Bekanntheit, die Stärkung der Kundenbindung und die positive Entwicklung des Firmenimages.<sup>103</sup> COLBERT spricht hier sogar von einem „*Imagetransfer*“, bei dem die Popularität der geförderten Kultureinrichtung und die Verbundenheit der Öffentlichkeit gegenüber der kulturellen Institution auf den Sponsor übertragen werden sollen<sup>104</sup>. Da aufgrund der täglichen „*Informationsflut*“ die Steigerung der Bekanntheit allein über das angebotene Produkt für Unternehmen immer schwieriger wird, kann Sponsoring zudem dabei helfen, neue positive Assoziationen herzustellen. Darüber hinaus steht Sponsoring auch im Kontext der öffentlichen Erwartung an Unternehmen, neben der Güterversorgung und der Gewährleistung einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung (Wachstum, Arbeitsplätze) auch gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.<sup>105</sup>

*„Diesem wachsenden öffentlichen Druck können und wollen sich Unternehmen häufig nicht entziehen. Von daher treten im Sinne eines Corporate Citizenship also an die Seite – keineswegs an die Stelle der prinzipiell nicht auf Gegenleistungen bedachten Philanthropie – starke und durchaus legitime wirtschaftliche Beweggründe, sich außerhalb des unmittelbaren Geschäftszweckes zu engagieren.“<sup>106</sup>*

Im Unterschied zum Sponsoring konzentriert sich die Werbung unmittelbar auf den Produktabsatz. Steuerrechtlich handelt es sich für Unternehmen in beiden Fällen um eine Betriebsausgabe. Der Empfänger sollte allerdings genau unterscheiden, ob es sich um Sponsoring handelt oder ob er aktiv an weiterführenden Werbemaßnahmen mitwirkt. Erhält er beispielsweise Geld dafür, dass er in Veranstaltungspausen die Produkte eines Unternehmens anpreist oder sie auf den Eintrittskarten abbildet, so gilt dies als steuerpflichtige Betriebseinnahme.<sup>107</sup>

<sup>102</sup> Kulturkreis der deutschen Wirtschaft, Kultursponsoring, [http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=45&Itemid=178](http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=45&Itemid=178), abgerufen am 30.09.2008

<sup>103</sup> Vgl. ebd.

<sup>104</sup> Vgl. Colbert in Klein 2004, S. 412

<sup>105</sup> Vgl. Kulturkreis der deutschen Wirtschaft, Kultursponsoring, [http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=45&Itemid=178](http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=45&Itemid=178), abgerufen am 30.09.2008

<sup>106</sup> Ebd.

<sup>107</sup> Vgl. ebd.; Verdi/Buchholz, Ratgeber Freie – Kunst und Medien, [http://www.ratgeber-freie.de/frame\\_seite.php3?kapitel=030501&view=&si=48d977286e0f8](http://www.ratgeber-freie.de/frame_seite.php3?kapitel=030501&view=&si=48d977286e0f8), abgerufen am 19.01.2009

Nicht unerwähnt bleiben sollen hier zudem die Fördervereine im kulturellen Bereich. Im Allgemeinen ist ein Verein *„eine vom Wechsel ihrer Mitglieder unabhängige, dauernde Verbindung von Personen unter einem Gesamtnamen zur Verfolgung eines gemeinsamen, nicht nur vorübergehenden Zwecks.“*<sup>108</sup> Charakteristisch für einen Förderverein ist die Arbeit an der Schnittstelle zwischen gemeinnützigen Projekten bzw. Institutionen und den potenziellen Geldgebern. Die Vereinstätigkeit hat somit primär die Unterstützung des jeweiligen Projekts im Fokus, und weniger das unmittelbare gemeinsame Tun, wie es beispielsweise im klassischen Sport- oder Sammlerverein der Fall ist. So werden unter anderem neue Mitglieder geworben, Spenden gesammelt und die Beziehungen zum Umfeld gepflegt.<sup>109</sup>

Überschneidungen zwischen den verschiedenen Formen privater Kulturfinanzierung, aber auch mit Mitteln der öffentlichen Hand, sind in der Praxis nichts Ungewöhnliches (z. B. Public-Private-Partnership<sup>110</sup>). Den tatsächlichen Umfang der privaten Kulturfinanzierung in Zahlen auszudrücken, erweist sich dabei als schwierig, da Zuwendungen aus privaten Haushalten, Unternehmen und Stiftungen sowie Sponsoring und Werbung mit Kunst und Kultur zahlenmäßig nicht genau erfasst sind. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass viele Kultureinrichtungen aus den öffentlichen Haushalten ausgegliedert wurden bzw. werden und somit die Einnahmen, inklusive der Einnahmen aus privaten Mitteln, durch die traditionelle Finanzstatistik nicht mehr erfasst werden.<sup>111</sup> Durch den Arbeitskreis Kultursponsoring wurden allerdings die folgenden Eckdaten zum Umfang der privaten Kulturfinanzierung zusammengetragen.

So belief sich 2000 das Spendenaufkommen (Privat- und Unternehmensspenden) in Deutschland auf etwa fünf Milliarden Euro, wobei schätzungsweise ein Prozent (50 Millionen Euro) auf den kulturellen Bereich entfiel. Die privaten Stiftungen verzeichneten in 2000 Erträge von insgesamt einer Milliarde Euro. Da im gleichen Jahr 13 Prozent aller Stiftungen Kunst und Kultur in ihrem Satzungszweck berücksichtigt haben, liegt nahe, dass etwa 125 Millionen Euro für Kultur bereitgestellt wurden. Weiterhin zeigen Umfrageergebnisse, dass Unternehmen für Kultursponsoring jährlich rund 350 Millionen Euro ausgeben. Werbung mit Kunst und Kultur hingegen ist zahlenmäßig nicht genau erfasst. Da die öffentliche Hand ihrerseits rund acht Milliarden Euro für Kultur aufbringt, läge somit der Anteil der privaten Kulturfinanzierung bei etwa sechs bis sieben Prozent der gesamten (öffentlichen und privaten) Kulturausgaben.<sup>112</sup>

---

<sup>108</sup> Meyers Lexikon Online, Verein, <http://lexikon.meyers.de/wissen/Verein>, abgerufen am 30.09.2008

<sup>109</sup> Vgl. Wikipedia, Förderverein, <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%B6rderverein>, abgerufen am 30.09.2008 Auch Vereinsmitglieder können ihre Mitgliedsbeiträge in der Regel steuerlich geltend machen (vgl. § 10b Abs. 1 EStG, § 9 Abs. 1 Nr. 2 KStG und § 9 Nr. 5 GewStG einschl. der dort genannten Ausnahmen).

<sup>110</sup> Die Public-Private-Partnership (abgekürzt PPP) ist eine Form der kooperativen Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft, in deren Rahmen Aufgaben oder Dienstleistungen erbracht werden, die ursprünglich in staatlicher Verantwortung standen [Meyers Lexikon Online, Private-Public-Partnership, <http://lexikon.meyers.de/wissen/Public-Private-Partnership>, abgerufen am 12.10.2008].

<sup>111</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und Länder 2008, Kulturfinanzbericht 2008, S. 78

<sup>112</sup> Vgl. Kulturkreis der deutschen Wirtschaft, Kulturfinanzierung in Deutschland, [http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=45&Itemid=178](http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=45&Itemid=178), abgerufen am 30.09.2008

Aus Sicht der Autorin fällt der Anteil privater Mittel bei der Kulturförderung somit relativ gering aus. Die private Kulturfinanzierung sollte deshalb zwar nicht vernachlässigt werden, da sie die Förderung durch die öffentliche Hand durchaus ergänzt und unterstützt. Ersetzen kann sie die Kulturausgaben der öffentlichen Hand derzeit aber nicht. Darüber hinaus sind die Erwartungen gegenüber dem Kultursponsoring, auf das nach obiger Berechnung der größte Anteil der privaten Kulturausgaben entfällt, durchaus ambivalent. Dies zeigt auch die Behandlung der Thematik in der aktuellen Fachliteratur. Neben den finanziellen Chancen wird mit dem möglicherweise wachsenden Einfluss von unternehmensspezifischen Interessen (Publicity, Massenwirksamkeit) auch eine Gefährdung der Freiheit und Vielfalt von Kunst und Kultur diskutiert.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> Siehe dazu: Döpfner 2004; Hoffmann 2001; Bendixen 2000; Gramaccini 1998

---

### 3 DEMOGRAFISCHE HERAUSFORDERUNGEN AN DIE KULTUR

---

***„Die Kultur muss ein erschwingliches Lebensmittel bleiben.“***

(Theo Adam, deutscher Opernsänger und -regisseur<sup>1</sup>)

Die Dimensionen des demografischen Wandels sind durch eine ganze Reihe von Prognosen und Vorausberechnungen relativ weit erschlossen und werden stetig aktualisiert. Auch wenn diese Daten beispielsweise des Statistischen Bundesamtes, der Statistischen Landesämter oder des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung kein Abbild der tatsächlichen demografischen Zukunft liefern können, geben sie dennoch anerkannte Vorhersagen ab. In den Vorbemerkungen zu der vom Land Brandenburg errechneten Bevölkerungsprognose (vgl. Kapitel 5.1.2) heißt es:

*„Der gesellschaftliche Wertewandel, die ökonomische Situation, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der medizinische Fortschritt und andere Faktoren beeinflussen die Bevölkerungsentwicklung nachhaltig, was wiederum politisch-planerischen Handlungsbedarf auslöst. Die Prognose hat das Ziel, die Konsequenzen aus aktuellen Tendenzen für die künftige Entwicklung aufzuzeigen, zu quantifizieren und frühzeitig auf wahrscheinliche Veränderungen hinzuweisen.“<sup>2</sup>*

Der demografische Wandel verläuft regional sehr differenziert. Während die Bevölkerung bundesweit bis 2050 um etwa zehn bis 15 Prozent schrumpfen soll, haben einzelne Regionen, insbesondere in den neuen Ländern, mit einem weitaus stärkeren Bevölkerungsrückgang zu rechnen. Für andere Regionen wird dagegen ein anhaltendes, teils deutliches Wachstum prognostiziert (vgl. Kapitel 5.1.2). Solche räumlichen Disparitäten sollen in diesem Kapitel zugunsten einer allgemeinen Darstellung der demografischen Herausforderungen an den kulturellen Bereich weitestgehend außen vor bleiben.

Folglich wird hier von den drei grundlegenden demografischen Trends „*älter-bunter-weniger*“ ausgegangen. Sie werden mit drei wesentlichen Bereichen der kulturellen Arbeit zusammengeführt:

- der Kulturfinanzierung,
- der Besucherstruktur und -entwicklung sowie
- dem Bereich kulturelle Bildung/bürgerschaftliches Engagement.

---

<sup>1</sup> Die Welt der Zitate und Aphorismen, <http://www.zitate24.de/zitatekategorien-2-4.php>, abgerufen am 30.12.2008

<sup>2</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Bevölkerungsprognose des Landes Brandenburg 2007 bis 2030, S. 6



Abbildung 3-1 Gliederungsbereiche der demografischen Herausforderungen an den kulturellen Bereich

In der Literatur, in Fachbeiträgen und Berichten wurde bereits ein relativ breites Spektrum von Auswirkungen erarbeitet, die der demografische Wandel auf den kulturellen Bereich haben kann und aus denen sich wiederum Anforderungen an die kulturellen Akteure herleiten lassen. Ungleich komplizierter wird es, wenn es darum geht, wie Kunst und Kultur ihrerseits dazu beitragen können, demografische Trends zu beeinflussen. Aussagen dazu bleiben häufig vage bzw. schwer kalkulierbar<sup>3</sup>. Solche Effekte aber in Gänze außen vor zu lassen, würde nach Ansicht der Autorin leicht zu einer einseitigen Darstellung des kulturellen Bereichs als passiv-reaktives Element im demografischen Wandel führen. Daher soll auch auf diese Wirkungsrichtung an geeigneter Stelle (v. a. Kapitel 3.2.2.2) kurz eingegangen werden.

Aus den grundlegenden Herausforderungen des demografischen Wandels an den kulturellen Bereich werden am Ende des Kapitels die zentralen Analyseschwerpunkte dieser Arbeit hergeleitet, die neben den demografischen Prognosen die Grundlage für die demografische SWOT-Analyse des Staatstheaters Cottbus bilden.

### 3.1 Kulturfinanzierung

Die demografische Entwicklung kann die Kulturfinanzierung direkt und indirekt beeinflussen. Direkt ist infolge der sinkenden Bevölkerungszahlen eine geringere Auslastung der vorhandenen kulturellen Infrastruktur denkbar. Für die einzelne Kultureinrichtung hieße das unter Umständen weniger Nutzer und damit verbunden geringere Eigeneinnahmen aus Kartenverkäufen und Zusatzangeboten (z. B. Programmhefte, Merchandising). Indirekt kann es in Folge der Veränderungen in Bevölkerungszahl und -struktur auch zu einer Minderung der (Steuer-)Einnahmen der öffentlichen

<sup>3</sup> Vgl. Dreyer/Hübl 2007, S. 14

Hand kommen.<sup>4</sup> Kürzungen bei den Kulturausgaben wären die denkbare Folge. Somit würde sich der finanzielle Druck auf viele Kultureinrichtungen und Kulturschaffende (weiter) erhöhen<sup>5</sup>. Beispiele für die schon derzeit angespannte Lage im Theaterbereich sind die Fusionen von Bühnen (z. B. Gera/Altenburg, Zwickau/Plauen), die Schließungen einzelner Sparten (z. B. Lübeck - Ballett, Erfurt - Schauspiel) oder ganzer Häuser (z. B. Kleist Forum Frankfurt (Oder), Schiller Theater Berlin)<sup>6</sup>.

Vor diesem Hintergrund liegen zwei Konsequenzen nahe:

1. die Intensivierung des Wettbewerbs mit anderen kulturellen und sonstigen Freizeitangeboten um die begrenzte Zeit und abnehmende Zahl der Nutzer;<sup>7</sup>
2. die Verschärfung des Verteilungskampfes um die begrenzten Mittel der öffentlichen Hand, zum einen zwischen den kulturellen Einrichtungen beispielsweise einer Kommune<sup>8</sup>, zum anderen zwischen der Kulturpolitik und anderen Politikfeldern<sup>9</sup>.

Während Aspekte der Besucherstruktur und -entwicklung Gegenstand des folgenden Kapitels sind, ergibt sich aus der geschilderten finanziellen Problemstellung geringerer Einnahmen und Zuwendungen das Erfordernis, zusätzliche Einnahmenquellen zu erschließen. Hier können die Kultureinrichtungen selbst aktiv werden, indem sie versuchen, die Möglichkeiten der privaten Kulturförderung (z. B. Sponsoring, Fundraising) intensiver zu nutzen. Wie in Kapitel 2.5 ermittelt wurde, kommt dem privaten Bereich mit einem Anteil von weniger als zehn Prozent an den Kulturausgaben derzeit aber nur eine ergänzende Funktion zu. Aus der Sicht der Förderer, beispielsweise der Spender oder Sponsoren, stellt sich zudem die Frage, inwiefern sie künftig neben anderen Belangen wie Philantrophie oder Imagepflege auch Überlegungen zum demografischen Wandel in ihre Förderentscheidung einbeziehen werden.

Die Konstellation sinkender Auslastung einerseits und sinkender öffentlicher Budgets andererseits legt zudem einen wachsenden „*Legitimationsdruck*“ für die öffentlichen Kulturbetriebe nahe, den RICHTER und ROTHER exemplarisch auf den Punkt bringen, wenn sie fragen: „*Weshalb benötigen wir 6.000 Museen, wenn die Bevölkerung schrumpft?*“<sup>10</sup> HIPPE und SIEVERS nähern sich letztlich der selben Fragestellung, indem sie feststellen, dass in Deutschland paradoxer Weise nicht ein Mangel an Kultureinrichtungen zum Problem wird, sondern ihre Fülle und Vielfalt, die stets als großer kulturpolitischer Gewinn galten<sup>11</sup>.

---

<sup>4</sup> Vgl. Dreyer 2007, Beitrag zum Kulturmanagement-Symposium 2007

<sup>5</sup> Vgl. Dreyer/Hübl 2007, S. 10; Dreyer 2007, Beitrag zum Kulturmanagement-Symposium 2007

<sup>6</sup> Vgl. Deutscher Bühnenverein, Pressemitteilung vom 22.09.2003, [http://www.buehnenverein.de/presse/presse\\_details.php?id=93&art=mitteilung&start=105&qry=](http://www.buehnenverein.de/presse/presse_details.php?id=93&art=mitteilung&start=105&qry=), abgerufen am 21.01.2009

<sup>7</sup> Vgl. Dreyer/Hübl 2007, S. 12; Klein in Klein 2004, S. 390 f.

<sup>8</sup> Vgl. Hausmann 2007, Älter, bunter, weniger, [http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v\\_d/ni\\_424/cs\\_11/index.html](http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_424/cs_11/index.html), abgerufen am 28.08.2007

<sup>9</sup> Vgl. Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestags 2006, Demografischer Wandel und Kultur, S. 13

<sup>10</sup> Richter/Rother 2006, S. 19

<sup>11</sup> Vgl. Hippe/Sievers 2006, S. 85

In der Folge könnte die bisherige Angebotsorientierung im Kulturbereich einen Wandel erfahren, indem – wie es bei anderen öffentlichen Infrastrukturleistungen wie Schulen, Kindergärten oder Nahverkehr schon gegenwärtig der Fall ist – Nachfragepotenziale und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen künftig auch in der Kulturpolitik mehr Berücksichtigung finden<sup>12</sup>. Noch konkreter werden HIPPE und SIEVERS, die darauf verweisen, dass *„es keinen politisch plausiblen Grund [gibt], weshalb Kindergärten und Schulen geschlossen werden und die kulturelle Infrastruktur unangetastet bleiben soll.“*<sup>13</sup> Der Rückbau kultureller Einrichtungen sei in den neuen Ländern, wo sich Rückgang und Alterung der Bevölkerung schneller vollziehen, als in anderen Teilen Deutschlands, kein Tabuthema mehr und werde *„richtiger Weise als Gestaltungsaufgabe wahrgenommen“*<sup>14</sup>.

Auch DREYER und HÜBL heben in der Diskussion um den Abbau kultureller Einrichtungen die kulturpolitische Gestaltungsaufgabe hervor. Sie sehen sowohl Abbau als auch Ausbau als strategische Stoßrichtungen, die in der kulturpolitischen Ausrichtung eines Landes oder einer Region ihre Berechtigung haben können. Wichtig sei dabei, frühzeitig Prioritäten zu setzen und klarzustellen, in welchen Bereichen Stärken ausgebaut werden sollen und wo durch Konsolidierung Mittel für andere Zwecke freigesetzt werden können.<sup>15</sup> Dabei wird der auf den ersten Blick widersprüchliche Aspekt des Ausbaus kultureller Infrastruktur an anderer Stelle vertieft (vgl. Kapitel 3.2.2.2).

Konkrete Ansätze im Umgang mit dem „weniger“ an Besuchern und öffentlichen Mitteln reichen von Programmabsprachen<sup>16</sup> über die verstärkte Zusammenarbeit bis hin zur Zusammenlegung bisher getrennt betriebener Kultureinrichtungen. Auch die Spezialisierung und Konzentration an zentralen Orten werden genannt, ebenso wie die spartenübergreifende Konzeption und Mehrfachnutzung von Kulturstätten.<sup>17</sup> Dabei soll auch die Nutzung kooperativer Ansätze mit anderen Politikfeldern (Bildung und Soziales)<sup>18</sup> oder mit kommerziellen Infrastrukturbereichen vorangetrieben werden<sup>19</sup>. Kulturpolitik wäre dabei auch im Rahmen von Stadt- bzw. regionaler Entwicklungspolitik sowie Infrastrukturpolitik zu betrachten.

In engem Zusammenhang mit dem Aspekt der Bündelung kultureller Angebote zur weiteren Finanzierbarkeit steht auch die Frage nach der (Um-)Verteilung zwischen den Städten und der Peripherie<sup>20</sup>. Schon gegenwärtig ist insbesondere in ostdeutschen Regionen mit starkem Bevölkerungsrückgang zu beobachten, dass sich Pro-

---

<sup>12</sup> Vgl. Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestags 2006, Demografischer Wandel und Kultur, S. 15, Hippe/Sievers 2006, S. 92

<sup>13</sup> Hippe/Sievers 2006, S. 90

<sup>14</sup> Hippe/Sievers 2006, S. 89 f.

<sup>15</sup> Vgl. Dreyer/Hübl 2007, S. 14 f.

<sup>16</sup> Vgl. Hippe/Sievers 2007, S. 92

<sup>17</sup> Vgl. Kultusministerkonferenz 2004, Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Kultur, S. 2 f.

<sup>18</sup> Vgl. Dreyer 2006, Beitrag zum Deutschen Stiftungstag 2006; Dreyer 2007, Beitrag zum Kulturmanagement-Symposium 2007

<sup>19</sup> Vgl. Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestags 2006, Demografischer Wandel und Kultur, S. 16

<sup>20</sup> Vgl. Dreyer 2007, Beitrag zum Kulturmanagement-Symposium 2007



dukt- und Dienstleistungsangebote zunehmend aus der Fläche zurückziehen (müssen) und die regionalen städtischen Zentren stärker als bisher Versorgungsaufgaben für das Umland wahrnehmen. So stellt sich auch für den kulturellen Bereich die Frage, welcher Standard vor Ort gewährleistet werden kann<sup>21</sup>. Eine wichtige Anforderung ist demnach, kulturelle Chancengleichheit auch in der Fläche sicherzustellen, indem beispielsweise Angebote in mobiler Form zu den Nutzern kommen<sup>22</sup>.

Die Frage nach der kulturellen Chancengleichheit und Verteilungsgerechtigkeit bezieht sich aber nicht allein auf das Verhältnis zwischen Städten und ländlichen Regionen, sondern auch zwischen Wachstumskernen und Schrumpfungsbereichen, zwischen Armen und Reichen und schließlich auch – wie das nächste Kapitel zeigen soll – zwischen Alten und Jungen sowie Einheimischen und Migranten.<sup>23</sup>

### 3.2 Besucherstruktur und -entwicklung

Mit dem demografischen Wandel verändern sich auch traditionelle Nachfragestrukturen. Zunehmende Alterung, ein wachsender Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund und interregionale Wanderungsbewegungen legen neue kulturelle Bedürfnisse und Interessen nahe. Gewohnte Nachfragepotenziale brechen gegebenenfalls weg.<sup>24</sup> Sich bestmöglich auf Veränderungen in Nutzerstruktur und -verhalten einzustellen, wird von zentraler Bedeutung sein, denn eine Kultureinrichtung konkurriert letztlich mit einer Vielzahl anderer kultureller und nicht-kultureller Freizeitangebote. Auf eine Wettbewerbsverschärfung wurde bereits hingewiesen (vgl. Kapitel 3.1).

Bei der Einstellung auf neue Publikumsstrukturen gilt für die öffentlich getragenen bzw. unterstützten Kulturinstitutionen im Gegensatz zum kommerziellen Bereich jedoch eine Besonderheit. Während der kommerzielle Kulturbetrieb dem Ziel der finanziellen Gewinnmaximierung folgend sein Produkt so gestalten kann, dass der Kunde es möglichst oft und umfangreich nachfragt, ist der öffentlich subventionierte Anbieter einem bestimmten kulturpolitischen Auftrag bzw. einer inhaltlichen Zielsetzung verpflichtet (z. B. Vermittlung kultureller Bildung, Stärkung des politischen oder sozialen Bewusstseins).<sup>25</sup>

*„Öffentlichen Kulturbetrieben [...] ist somit der Weg der beliebigen Produktanpassung an den jeweiligen Publikumsgeschmack nicht nur versperrt, sondern sie würden geradezu die Legitimation der öffentlichen Subventionierung verlieren, wenn sie ihre Produkte und Dienstleistungen an der jeweiligen Nachfrage orientieren. Im Vordergrund der Arbeit öffentlich getragener oder subventionierter Kulturbetriebe steht vielmehr immer die*

---

<sup>21</sup> Vgl. Dreyer 2007, Beitrag zum Kulturmanagement-Symposium 2007

<sup>22</sup> Vgl. Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestags 2006, Demografischer Wandel und Kultur, S. 16

<sup>23</sup> Vgl. Hippe/Sievers 2006, S. 88

<sup>24</sup> Vgl. Dreyer/Hübl 2007, S. 10

<sup>25</sup> Vgl. Klein in Klein 2004, S. 387 f.

*möglichst optimale Realisierung ihrer jeweiligen künstlerischen, kulturellen, ästhetischen, bildungspolitischen usw. Zielsetzung, denn nur aus ihr heraus sind sie kulturpolitisch legitimiert und von dem Zwang befreit, gewinnorientiert arbeiten zu müssen.*<sup>26</sup>

Deshalb muss der öffentliche Kulturbetrieb versuchen, die gesetzten inhaltlichen Ziele so gut wie möglich zu realisieren und dabei den anvisierten Interessentenkreis so gut wie möglich zu erreichen.<sup>27</sup>

### 3.2.1 Alterung der Gesellschaft

Den demografischen Vorausberechnungen zu Folge wird der Anteil älterer und hoch betagter Menschen an der Bevölkerung zunehmen, während der Anteil der Kinder und Jugendlichen abnimmt. Es ist anzunehmen, dass sich diese Entwicklung auch in der Besucherstruktur der Kultureinrichtungen widerspiegelt. Dabei zeichnen sich die verschiedenen Altersgruppen durch zum Teil sehr unterschiedliche kulturelle Interessen und Bedürfnisse aus und werden in der Wahrnehmung kultureller Angebote auch durch alterspezifische Voraussetzungen beeinflusst (z. B. eingeschränkte Mobilität, Arbeitsalltag, Gesundheitszustand). Hinzu kommt die Beobachtung, dass sich das Kulturverständnis insgesamt zunehmend pluralisiert (vgl. Kapitel 6.3).<sup>28</sup>

Vor allem traditionelle Kultureinrichtungen stehen somit vor einem schwierigen Spagat zwischen zwei für sie wesentlichen Zielgruppen. Zum einen das rasch wachsende Nachfragepotenzial der Generation 50plus, auf der anderen Seite die Kinder und Jugendlichen, die es infolge der wachsenden Zahl älterer Menschen künftig schwerer haben könnten, ihre kulturellen Interessen durchzusetzen. Sie zu bedienen, ist aber ebenso wichtig, da vor allem in der Kindheits- und Jugendphase das individuelle Kulturverständnis geprägt und die Grundlage für den Zugang zu Kultur bis ins Alter hinein geschaffen wird (vgl. Kapitel 6.3).<sup>29</sup> Mit Blick auf diese „Sandwich-Position“ verweist DREYER darauf, wie wichtig es ist, kulturelle Bildung und Vermittlung letztlich für alle Zielgruppen zu gewährleisten<sup>30</sup>. Dabei muss diese Anforderung sicherlich einrichtungsübergreifend betrachtet werden, da – wie COLBERT feststellt – Kultureinrichtungen, die nur ein Produkt anbieten können (z. B. Tourneetheater) gegebenenfalls veranlasst sind, eine bestimmte Nische zu besetzen (z. B. Kindertheater), während solche, die ein Programm aus mehreren Aufführungen oder Ausstellungen bereithalten, über größere Gestaltungsspielräume verfügen. Die „Königs-klasse“ dürfte nach Ansicht der Autorin die Gewährleistung generationenübergreifender Veranstaltungen sein. Insgesamt stellt dies auch strategisch-gestalterische Anforderungen an die Kulturpolitik.

<sup>26</sup> Klein in Klein 2004, S. 388

<sup>27</sup> Vgl. ebd.

<sup>28</sup> Vgl. Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestags 2006, Demografischer Wandel und Kultur, S. 8; Dreyer 2007, Beitrag zum Kulturmanagement-Symposium 2007; Siehe dazu auch: Hippe/Sievers 2006, S. 43 f.; Göschel 1991

<sup>29</sup> Vgl. Dreyer/Hübl 2007, S. 11; Dreyer 2007, Beitrag zum Kulturmanagement-Symposium 2007

<sup>30</sup> Vgl. Dreyer 2007, Beitrag zum Kulturmanagement-Symposium 2007

Darüber hinaus ist zu erwarten, dass das Kulturpublikum nicht nur anteilig älter wird, sondern auch, dass die Dauer der Nachfrage bezogen auf das Lebensalter zunimmt. Die bessere medizinische Versorgung und ein gestiegenes Gesundheitsbewusstsein erhöhen nicht nur die Lebenserwartung, sondern verlängern im Allgemeinen auch die Phase, in der eine aktive gesellschaftliche Teilhabe möglich ist. In diesem Zusammenhang ergeben sich konkrete Anforderungen an die kulturellen Einrichtungen: Die spezifischen Begleiterscheinungen des fortgeschrittenen Alters müssen künftig eine größere Rolle spielen. Dazu gehören beispielsweise das Abnehmen der Sehkraft, der Hörfähigkeit sowie der körperlichen Ausdauer und Beweglichkeit einerseits, aber auch des Erinnerungsvermögens und der Abstraktionsfähigkeit andererseits<sup>31</sup>.

Dementsprechend gilt es für die Kultureinrichtungen, verschiedene Aspekte zu bedenken. So beispielsweise die Wahrnehmbarkeit und Verständlichkeit von Publikationen und Internetauftritten durch ausreichende Schriftgröße, warme Farbkontraste sowie den bewussten Verzicht auf Hintergrundmuster oder -geräusche. Ebenso hilfreich sind übersichtliche Anordnung und prägnante Gestaltung sowie die einfache, kurze und relevante Informationsvermittlung. Weitere wichtige Punkte betreffen den möglichst unkomplizierten Kartenkauf, die Bereitstellung von Seniorenrabatten und Abonnements, die Verlagerung von Veranstaltungen in die Vormittags- und Nachmittagsstunden sowie die Länge und Häufigkeit von Pausen während einer Veranstaltung. Darüber hinaus gilt es auch, sich baulich und personell auf Besucher im fortgeschrittenen Alter einzustellen, so zum Beispiel durch die Gewährleistung von Barrierefreiheit, die ausreichende Bereitstellung von Sitzgelegenheiten (z. B. in Ausstellungsräumen und Pausenbereichen) und die Schulung von Personal, sowohl auf den Gebieten Service und Pädagogik, als auch im inhaltlich-gestalterischen Bereich (z. B. Bühnenbild, Beleuchtung, Beschallung, Regie).<sup>32</sup>

Ein Aspekt, auf den kulturelle Institutionen ebenfalls Wert legen sollten, ist die gute Erreichbarkeit mit dem Öffentlichen Personennahverkehr, wobei unter Umständen Absprachen mit den jeweiligen Verkehrsbetrieben gefunden werden können. In Einführungsveranstaltungen kann älteren Menschen die Möglichkeit gegeben werden, die kulturelle Einrichtung kennen zu lernen und Fragen zu stellen. Zudem sollte dem „Zusammenkommen“ und dem „gemeinsamen Tun“, Aspekten, die im kulturellen Nutzungsverhalten letztlich aller Generationen eine wichtige Rolle spielen (vgl. Kapitel 6), Rechnung getragen werden (z. B. Gruppenrabatte anbieten, Raum für Gespräche schaffen).<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Dreyer 2007, Beitrag zum Kulturmanagement-Symposium 2007; Colbert in Klein 2004, S. 417

<sup>32</sup> Vgl. Hausmann 2007, Älter, bunter, weniger, [http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v\\_d/ni\\_424/cs\\_11/index.html](http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_424/cs_11/index.html), abgerufen am 28.08.2007; Kirchmair 2007, Beitrag Fachtagung „Werbung 55plus“, <http://www.reifemaerkte.de/topartikel.php?id=459>, abgerufen am 26.03.2008

<sup>33</sup> Vgl. ebd.; Colbert 2004, S. 417 f.

In Anbetracht der geschilderten Anforderungen wird deutlich, dass die Kenntnis der Zielgruppe für Kultureinrichtungen in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen muss. Vertreter der Kulturpolitik und der kulturellen Institutionen müssen eine genaue Vorstellung von den (künftigen) Nutzern entwickeln, beispielsweise durch Befragungen oder durch die Auswertung von Sekundärmaterialien.<sup>34</sup> Dabei sollten aber neben den kulturell Aktiven auch jene in den Blick genommen werden, die bisher nicht oder nur selten kulturelle Angebote wahrnehmen<sup>35</sup> (vgl. Kapitel 6.2).

### 3.2.2 Migration

Das Themenfeld Migration umfasst einerseits Wanderungsbewegungen aus anderen Ländern nach Deutschland (Immigration) und andererseits Wanderungen in die entgegen gesetzte Richtung aus Deutschland heraus (Emigration) sowie Wanderungsbewegungen zwischen den Bundesländern und Regionen (Binnenwanderung). Zuwanderung und Abwanderung in ihren unterschiedlichen Formen haben auch eine demografische Dimension und stellen den kulturellen Bereich vor ganz unterschiedliche Herausforderungen.

#### 3.2.2.1 Immigration und Integration

Die Bevölkerung in Deutschland wird nicht nur „weniger“ und „älter“, sie wird auch internationaler. Besonders in den urbanen Zentren soll der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund noch drastisch steigen. Dabei erschöpft sich Migration nicht in der einfachen Gegenüberstellung von Deutsch und Nichtdeutsch, sondern bringt – regional unterschiedlich ausgeprägt – eine große ethnische Vielfalt mit sich. Damit einher geht die umfassende Aufgabe der Integration, die auch den kulturellen Bereich betrifft. Laut DREYER steht der Großteil der Kulturinstitutionen sowohl in den neuen als auch in den alten Bundesländern dieser Aufgabe aber noch weitgehend unvorbereitet gegenüber.<sup>36</sup>

Dabei nennt DREYER drei mögliche Ansatzpunkte für den kulturellen Sektor. Zum Ersten können Migration und Integration thematisch in die künstlerische Produktion Eingang finden. Zum Zweiten können kulturelle Angebote und Leistungen speziell an der Zielgruppe der Migranten ausgerichtet werden. Am weitesten gehen jedoch die Konzepte des dritten Ansatzpunktes, wonach Migranten aktiv in die Entwicklung von Kulturprojekten einbezogen werden.<sup>37</sup> Insofern können (inter-)kulturell ausgerichtete Institutionen und Kulturangebote einen wichtigen Beitrag zur Integration leisten. Was sie allerdings nicht können, ist, diese Aufgabe allein bewältigen. Um nachhaltige Integration zu erzielen, ist laut DREYER die Zusammenarbeit mit verschiedenen anderen Bereichen, wie dem Bildungswesen und dem sozialen Sektor, erforderlich.<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Dreyer/Hübl 2007, S. 10

<sup>35</sup> Vgl. Hippe/Sievers 2006, S. 90

<sup>36</sup> Vgl. Dreyer 2007, Beitrag zum Kulturmanagement-Symposium 2007

<sup>37</sup> Vgl. ebd.

<sup>38</sup> Vgl. Dreyer 2006, Beitrag zum Deutschen Stiftungstag 2006

Neben den integrativen Anforderungen eröffnet die Migration aber auch neue Nutzerpotenziale vor dem Hintergrund eines potenziell schrumpfenden deutschen Kulturpublikums. Darüber hinaus wäre es auch denkbar, dass die Arbeit für und mit Migranten zu einem wichtigen Kriterium wird, wenn es um die Verteilung öffentlicher oder privater Zuwendungen geht.<sup>39</sup>

Allerdings ergibt sich beim Thema Integration für den kulturellen Bereich wiederum eine Art „Sandwich-Position“. Einerseits muss sich Kultur in ihrer integrativen Funktion öffnen, damit Zuwanderer, egal über welchen Bildungsstand sie verfügen, sich in dieser Kultur wieder finden können. Andererseits kann Kultur auch für eine kleiner werdende und sich wandelnde deutsche Gesellschaft Stabilität und Verbundenheit vermitteln, indem sie sich auf die gemeinsame Geschichte, gemeinsame Traditionen, gemeinsame Werte bzw. auf das gemeinsame kulturelle Erbe bezieht. Wiederum stehen die kulturellen Einrichtungen – insbesondere in den urbanen Zentren – vor einem Spagat, nämlich dem, Identitätsstifter für die deutsche Bevölkerung zu sein und gleichzeitig Identifikation für Zuwanderer zu ermöglichen.<sup>40</sup>

#### 3.2.2.2 Abwanderung (Exkurs: Kultur als Instrument des Gegensteuerns)

Während Zuwanderungen aus dem In- und Ausland dazu beitragen, Rückgang und häufig auch Alterung der Bevölkerung zu dämpfen<sup>41</sup>, verstärken negative Wanderungssalden diese Entwicklungen noch. Vor allem junge Menschen verlassen schwache Wirtschaftsräume mit hoher Arbeitslosigkeit und ziehen verstärkt in Gegenden mit besseren wirtschaftlichen Bedingungen. So kommt es parallel zur natürlichen Überalterung zu einer „Unterjüngung“ der betroffenen Regionen<sup>42</sup>, ein Phänomen, das sich zum Teil mit dem so genannten „Brain-Drain“ (wörtlich: Gehirn-Abfluss) überdeckt. Dieser bezeichnet die Abwanderung von Akademikern und ausgebildeten Fachkräften und somit den Verlust von Humankapital<sup>43</sup>. Neben Bevölkerungsrückgang und -alterung tritt somit die Gefahr, dass sich die regionale Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit (weiter) verschlechtern. In der Folge können sich die bestehenden räumlichen Disparitäten zwischen Regionen noch weiter vertiefen.

---

<sup>39</sup> Vgl. Dreyer 2007, Beitrag zum Kulturmanagement-Symposium 2007

<sup>40</sup> Vgl. Richter/Rother 2006, S. 24, 27

<sup>41</sup> Das Statistische Bundesamt hat festgestellt, dass ausländische Migration, die rund 80 Prozent des gesamten Wanderungsvolumens in Deutschland ausmacht, einem „Verjüngungseffekt“ für die Bevölkerung mit sich bringt. Besonders wanderungsaktiv sind nämlich Männer und Frauen zwischen 19 und 30 Jahren. Dabei überwiegen bei Männern bis Anfang 30 und bei Frauen bis Mitte 50 die Zuzüge. Jenseits dieser Altersgrenzen findet eine Abwanderung ausländischer Personen statt. Zudem werden zwar etwa zwei Drittel der Zu- und Fortzüge durch Männer realisiert, per Saldo bleiben aber seit 1993 mehr Frauen, die somit in Deutschland Familien gründen und Kinder zur Welt bringen. [Vgl. Statistisches Bundesamt 2006, 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung 2006 bis 2050, S. 19-20, 27 f.]

<sup>42</sup> Vgl. Deutscher Kulturrat 2006, Kulturelle Bildung – Eine Herausforderung durch den demografischen Wandel, S. 1

<sup>43</sup> Vgl. Dreyer 2007, Beitrag zum Kulturmanagement-Symposium 2007

Für die Kultureinrichtungen bedeutet Abwanderung ebenfalls eine Abnahme des Nutzerpotenzials mit den weiter oben bereits geschilderten Konsequenzen. Zudem beeinträchtigt eine problematische regionale Wirtschaftslage auch die Einnahmesituation der öffentlichen Hand und somit die Möglichkeiten, Ausgaben für Kultur zu tätigen.

Allerdings wird im Kontext der (Ab-)Wanderung auch auf die Kultur als Instrument des „Gegensteuerns“ im demografischen Wandel verwiesen (vgl. Kapitel 5.1.4.2). Bisher ging es hier vor allem um die demografischen Auswirkungen und Anforderungen (Kulturfinanzierung, Besucherstruktur) bzw. darum, was Kultur zur Bewältigung der gesellschaftlichen Veränderungen beitragen kann (Integration, Identifikation). Was kann Kultur aber leisten, um Bevölkerungsrückgang und -alterung abzumildern, aufzuhalten oder sogar umzukehren? Auswirkung von Kunst und Kultur auf den demografischen Wandel lassen sich, wie eingangs erwähnt, ungleich schwerer erschließen. Wie lässt sich beispielsweise ein (realistischer) Zusammenhang zwischen den Theatern einer Region und der dortigen Geburtenrate herstellen?

Eine zentrale Schnittstelle zur Demografiethematik stellt die Bedeutung von Kultur als so genannter „*weicher Standortfaktor*“ her<sup>44</sup>. Neben den harten Standortfaktoren, die sich bei der Standortwahl eines Unternehmens unmittelbar als materielle Vorteile niederschlagen (z. B. günstige Miet- und Grundstückspreise, gute Verkehrsanbindung, geringe Belastung durch Abgaben oder Verfügbarkeit von Investitionsförderung) treten auch diese weichen Faktoren in Erscheinung. Dazu gehören neben dem Kultur- und Freizeitangebot auch die Wohn- und Lebensqualität oder das Image einer Region.<sup>45</sup>

Folglich würde sich vor dem Hintergrund des Bevölkerungsrückgangs nicht unbedingt die Frage nach dem Rückbau kultureller Infrastruktur stellen. Vielmehr könnte umgekehrt gefragt werden, wie kulturelle Angebote, beispielsweise durch Umschichtung oder gezielte Investitionen, zur Erhöhung der Attraktivität als Wirtschaftsstandort und Wohnsitz und somit zur (Wieder-)Belebung einer Region beitragen können. Damit wäre auch der Bedeutung von Kultur als Nährboden für Kreativität und Innovation Rechnung getragen (vgl. Kapitel 3.3).<sup>46</sup>

Allerdings sind die weichen Standortfaktoren nur schwer messbar und in ihrer Beurteilung eher subjektiver Natur<sup>47</sup>. Interessant sind sie vor allem für das Personalmanagement eines Unternehmens und die Beschäftigten sowie deren Familien<sup>48</sup>. Welche Bedeutung dem kulturellen Bereich für eine Unternehmensansiedlung tatsächlich zukommt, darüber sind die Ansichten geteilt: Das Spektrum reicht von verschiedenen Studien, die Mitte der 1990er Jahre dem Faktor Kultur nur eine nachrangige

---

<sup>44</sup> Vgl. Dreyer/Hübl 2007, S. 14

<sup>45</sup> Vgl. Heinrichs 1999, S. 112

<sup>46</sup> Vgl. Dreyer 2007, Beitrag zum Kulturmanagement-Symposium 2007

<sup>47</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2007, Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ S. 354

<sup>48</sup> Vgl. Heinrichs 1999, S. 112

Bedeutung bei der Standortwahl bescheinigen<sup>49</sup> bis hin zu aktuellen Einschätzungen, wonach Kultur ein beachtlicher Standortfaktor für Städte und Regionen sein kann<sup>50</sup>. Die Vertreter der zweiten Position berufen sich darauf, dass für Menschen mit gehobenen Bildungsabschlüssen (Fachhochschule, Universität) und deren Familien in der Regel ein überdurchschnittliches Interesse an Kultur charakteristisch ist und sie deshalb aus Unternehmenssicht leichter angeworben werden können, wenn im Umfeld ein entsprechendes kulturelles Angebot besteht<sup>51</sup>.

Nach Meinung der Autorin kann Kultur als weicher Standortfaktor vor dem Hintergrund der Problematik des Fachkräftemangels tatsächlich an Bedeutung hinzugewinnen. Allerdings sollte dabei nicht vergessen werden, dass das kulturelle Angebot nur einer der weichen Standortfaktoren ist. Zudem spielen beispielsweise die Qualität des Wohnraumangebots und der Schulen für die alltäglichen Bedürfnisse der Menschen eine noch größere Rolle, so dass eine ausschließliche Fokussierung auf Kulturelles wenig sinnvoll erscheint.

Im Kontext der Stärkung der regionalen Wirtschaftskraft ist die touristische Erschließung der kulturellen Infrastruktur ein weiterer wichtiger Aspekt, wenn es darum geht, wie mit kulturellen Mitteln dem demografischen Wandel entgegen gewirkt werden kann. Durch die Entwicklung vermarktungsfähiger kulturtouristischer Produkte können neue Arbeitsplätze geschaffen bzw. bestehende gesichert werden.<sup>52</sup> Zudem profitieren nicht nur die Kulturbetriebe, denn wenn mit einem kulturellen Angebot Gäste in die Stadt gelockt und zu Konsumausgaben veranlasst werden, die sie sonst andernorts getätigt hätten, wirkt sich dies auch begünstigend auf angrenzende Bereiche, wie zum Beispiel das Hotel- und Gastronomiegewerbe sowie den Handel (z. B. mit Kleidung, Schmuck, Souvenirs) aus. Allerdings warnt HEINRICHS davor, die Rechtfertigung von Kunst und Kultur zu sehr zu ökonomisieren, indem kulturelle Zuwendungen der öffentlichen Hand auf die gleiche Stufe mit wirtschaftlichen Wachstumsinvestitionen gehoben werden. Vom Standpunkt der Wirtschaftsförderung betrachtet, wäre beispielsweise die direkte Investition in Unternehmensansiedlungen weitaus effektiver als die Förderung von Kultur.<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> Eine empirische Untersuchung, die 1995 bis 1997 vom Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Wirtschaft und Politik Hamburg in 12 Mittelstädten Deutschlands durchgeführt wurde, kommt zu dem Ergebnis, dass der Faktor Kultur weder bei der Standortwahl noch bei der Standortsicherung eine nennenswerte Rolle spielt. [Wüstenrot Stiftung 1999 – vergriffen – daher vgl. Heinrichs 1999, S. 112 f.] Zu einer ähnlichen Einschätzung kommt auch eine Untersuchung des Deutschen Instituts für Urbanistik aus dem Jahr 1995, die dem Faktor Kultur „nur beschränkte Relevanz im Hinblick auf unternehmerische Standortentscheidungen“ bescheinigt. Kultur gehöre aus Sicht der Unternehmen zu den unwichtigsten Faktoren. [Vgl. Grabow/Henckel/Hollbach-Grömig 1995, S. 335]

<sup>50</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2007, Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ S. 354

<sup>51</sup> Vgl. ebd.

<sup>52</sup> Vgl. Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestags 2006, Demografischer Wandel und Kultur, S. 16

<sup>53</sup> Vgl. Heinrichs 1999, S. 110 f.

Nicht zuletzt sei auf die Funktion von Kultur als Imagefaktor hingewiesen, die sich insbesondere auf den Kulturtourismus begünstigend auswirken kann. Es wurde empirisch belegt, dass der Kultur in der Eigenbewertung der Bewohner einer Stadt große Bedeutung zukommt. Gleiches wurde für das Fremdimage (Wie bewerten Bewohner anderer Städte das Stadtimage?) und das Sollimage (Welche Elemente sollten für das Image einer Stadt bestimmend sein?) ermittelt. Zudem wurde das Kulturangebot, sofern es das Fremdimage einer Stadt prägt, fast durchgängig positiv bewertet. Das bedeutet, dass die kulturelle Imageausrichtung für eine Stadt fast keine Risiken mit sich bringt, da sie nur in seltenen Fällen zu einer Negativbewertung führt. Deshalb verwundert es kaum, wenn Städte und Länder verstärkt dazu übergehen, kulturelle Angebot gezielt für ihre Marketingaktivitäten zu nutzen (z. B. die „Sängerstadt Finsterwalde“ im Süden Brandenburgs).<sup>54</sup>

Potenziale, mit denen der kulturelle Bereich dem demografischen Wandel (v. a. infolge von Abwanderung) entgegensteuern kann, sind also durchaus vorhanden. Allerdings werden sie teils ambivalent bewertet und können in der Regel nur in Kombination mit anderen Maßnahmen eine spürbare Wirkung entfalten. In der SWOT-Analyse wird es auch eine grundsätzliche Einschätzung dazu geben, wie sich das Staatstheater Cottbus im Umfeld dieser Möglichkeiten positionieren kann. Eine Analyse der Strategien bei der Gewerbeflächenvermarktung der Stadt oder eine Befragung von (regionalen) Unternehmen könnte weiteren Aufschluss geben, was für diese Arbeit aber zu weit führen würde.

### 3.3 Kulturelle Bildung und bürgerschaftliches Engagement

In der Literatur wird – auch im Kontext des demografischen Wandels – wiederholt der zentrale Stellenwert der kulturellen Bildung betont<sup>55</sup>. Dabei meint kulturelle Bildung nach der Definition des Deutschen Kulturrates „*die aktive Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur [und] beinhaltet sowohl die aktive Rezeption als auch die eigene kulturelle Praxis.*“<sup>56</sup> Besonders werden die Bedeutung für die Persönlichkeitsbildung sowie für die Entwicklung der kreativen und kommunikativen Fähigkeiten, der Allgemeinbildung und der sozialen Kompetenzen hervorgehoben<sup>57</sup>.

---

<sup>54</sup> Vgl. Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Wirtschaft und Politik Hamburg, Studie in 12 Mittelstädten Deutschlands zwischen 1995 und 1997 (Wüstenrot Stiftung 1999 – vergriffen – daher vgl. Heinrichs 1999, S. 113)

<sup>55</sup> Vgl. Hippe/Sievers 2006, S. 90 f.; Dreyer/Hübl 2007, S. 11; Deutscher Bundestag 2007, Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, S. 377 ff.; Deutscher Kulturrat 2006, Kulturelle Bildung – Eine Herausforderung durch den demografischen Wandel

<sup>56</sup> Deutscher Kulturrat 2000, Kulturelle Bildung im digitalen Zeitalter, S. 1

<sup>57</sup> Vgl. ebd.; Deutscher Bundestag 2007, Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, S. 379



Angebote der kulturellen Bildung richten sich an alle Altersgruppen und folgen so der Zielstellung des lebensbegleitenden Lernens. Wichtige Eckpfeiler sind:

- die frühkindliche kulturelle Bildung in der Familie und im Kindergarten,
- die allgemein und berufsbildenden Schulen (vor allem in den musischen Fächern Kunst, Musik und Darstellendes Spiel),
- die außerschulischen Angebote im Bereich der künstlerisch-kreativen Vermittlung und Bildung (z. B. Bibliotheken, Musikschulen, Theater),
- die Ausbildungsgänge an Hochschulen sowie
- die Erwachsenen- und Weiterbildung (z. B. an Volkshochschulen, gewerkschaftlichen, freien und kirchlichen Bildungseinrichtungen).<sup>58</sup>

Kulturelle Bildung erfolgt somit im Wechselspiel von Bildungs- und Kultureinrichtungen. Charakteristisch ist eine Vielzahl von Angebotsinhalten, Organisationsformen und Kooperationsmöglichkeiten. Kulturelle Institutionen wie Theater und Museen spielen dabei ebenso eine Rolle wie Einrichtungen der Breitenkultur<sup>59</sup>, zu denen unter anderen Kultur- und Traditionsvereine oder Laienspielgruppen, im weiteren Sinne aber auch die Soziokulturellen Zentren, Musik- und Volkshochschulen gehören. Neben der öffentlichen Trägerschaft stehen auch Einrichtungen in der Trägerschaft von Kirchen, privaten Vereinen oder anderen Förderern bis hin zu gewerblichen Angeboten<sup>60</sup>.

Speziell das Lernen in Kultureinrichtungen (z. B. in Theatern) ist dabei typischerweise nonformales Lernen, das überwiegend selbst gesteuert erfolgt. Darüber hinaus unterbreiten viele kulturelle Einrichtungen auch gezielt pädagogische Angebote bzw. kooperieren mit anderen Trägern der kulturellen Bildung, wie Schulen und Kindergärten.<sup>61</sup>

Drei wesentliche Bedeutungsebenen der kulturellen Bildung im demografischen Wandel sollen im Folgenden näher betrachtet werden:

- die Nachfragesicherung und -entwicklung,
- die Persönlichkeitsentwicklung sowie
- die integrative Funktion und das bürgerschaftliche Engagement

---

<sup>58</sup> Vgl. Deutscher Kulturrat 2000, Kulturelle Bildung im digitalen Zeitalter, S. 1

<sup>59</sup> Der Begriff „Breitenkultur“ hat einen zivilgesellschaftlichen Hintergrund und steht für die Möglichkeit der Bürgerinnen und Bürger, unabhängig von einer akademisch-künstlerischen Ausbildung aktiv an kulturellen Prozessen teilhaben zu können. Auch breitenkulturelles Engagement kann eine Förderung aus öffentlichen Mitteln erfahren. [Vgl. Bundesregierung, Bundestagsdrucksache 15/5910 vom 14.07.2005]

<sup>60</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2007, Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, S. 380 f.

<sup>61</sup> Vgl. Deutscher Kulturrat 2006, Kulturelle Bildung – Eine Herausforderung durch den demografischen Wandel, S. 4

### 3.3.1 Nachfragesicherung und -entwicklung

Die Vermittlung kultureller Bildung ist für Kultureinrichtungen wesentliches Element der Nachfrageentwicklung. Der Deutsche Kulturrat hält die kulturelle Kinder- und Jugendbildung für „einen unverzichtbaren Grundstein, um Interesse an Kunst und Kultur zu wecken und auszubilden“ und trifft mit dieser Aussage den Grundtenor anderer einschlägiger Texte und Studien (vgl. Kapitel 6.3)<sup>62</sup>. Dabei gewinnt die Nachfragesicherung und -entwicklung vor dem Hintergrund eines potenziell schrumpfenden und alternden Kulturpublikums besondere Bedeutung.

*„Schon seit einiger Zeit wird das vergleichsweise hohe Durchschnittsalter ihres [öffentlich getragene Einrichtungen wie Theater, Oper, Philharmonie oder Museen, Anm. d. Verf.] Publikums beklagt, wobei ältere Menschen nachweislich immer eine der wichtigen Zielgruppen dieser Einrichtungen waren. Trotzdem sind die viel zitierten ‚Konzerte im Silbersee‘ erst in letzter Zeit zu einem feststehenden Bild geworden. Neuere Untersuchungen belegen, dass sich die Präferenzen der ‚aktuellen‘ Alten überwiegend an ‚klassischen‘ Angeboten orientieren – zudem verfügen sie häufig über genügend Geld und Zeit und sind ausreichend mobil, um sie wahrzunehmen. Ob das auch für die Alten von morgen, also die mittleren Generationen von heute, zutreffen wird, ist alles andere als sicher.“<sup>63</sup>*

Dass gerade diese Publikumsgruppen bei der klassischen Musik in den letzten zehn Jahren geschrumpft sind, zeigt das „8. Kulturbarometer“ des Zentrums für Kulturforschung (vgl. Kapitel 6.3). Demnach ist ein Rückgang bei den jüngeren und mittleren Altersgruppen in Ansätzen schon seit 1965 zu beobachten. So lag beispielsweise der Anteil der 40-Jährigen und Jüngeren unter denjenigen, die mindestens einmal jährlich eine Oper besucht haben, 1965 noch bei 58 Prozent. Gegenwärtig sind es nur noch etwa 26 Prozent.<sup>64</sup> Hier werden der bereits angesprochene generationsspezifische Wandel und die Pluralisierung von Kulturverständnissen erkennbar. HIPPE und SIEVERS verweisen zudem auf die Erosion des Bildungsbürgertums als weiteren Aspekt, der insbesondere Einrichtungen der Hochkultur unter Druck setzt<sup>65</sup>.

Hier zeigt sich die zentrale Bedeutung der Besucherforschung, um aussagekräftige Informationen für eine frühzeitige Weichenstellung zu erhalten. Wenn beispielsweise die Entwicklung der musikalischen Präferenzen tatsächlich ernste Konsequenzen für die Zukunft von Sinfonieorchestern und Opernhäusern haben kann, und manche Untersuchungen legen dies nahe (vgl. Kapitel 6.3), dann ist eine frühzeitige aktive Nachfragegestaltung essentiell. Durch bewusst gesetzte kulturelle Bildungsangebote in Zusammenarbeit mit Schulen oder Kindergärten können junge Menschen frühzeitig an den Kulturbereich herangeführt werden. Denkbar wäre es, Künstler in den

<sup>62</sup> Vgl. ebd., S. 2; Dreyer/Hübl 2007, S. 11; Hippe/Sievers 2006, S. 90 f.; Colbert in Klein 2004, S. 418

<sup>63</sup> Hippe/Sievers 2006, S. 13

<sup>64</sup> Vgl. Zentrum für Kulturforschung/Keuchel 2005, 8. Kulturbarometer - Akzeptanz als Chance nutzen für mehr Publikum in Musiktheatern und Konzerten - Ein erster, zusammenfassender Bericht zum 8. Kulturbarometer, S. 2

<sup>65</sup> Vgl. Hippe/Sievers 2006, S. 9, 14

Schulalltag zu integrieren, (kostenfreie) Besuche von Kultureinrichtungen in den Unterricht einzubeziehen, konkrete kulturelle Projekte ins Leben zu rufen und über außerschulische Möglichkeiten der kulturellen Bildung zu informieren<sup>66</sup>. Auch feste Schulpaten oder -partnerschaften seitens kultureller Einrichtungen gibt es bereits. Dabei stellt die allgemeinbildende Schule letztlich auch die einzige Möglichkeit dar, alle Kinder, auch die aus bildungsfernen Familien mit geringem Einkommen, mit kulturellen Angeboten zu erreichen.<sup>67</sup>

Allerdings haben kulturelle Bildungsangebote, wie eingangs festgestellt, nicht nur Kinder und Jugendliche im Blick. Auch in allen anderen Altersgruppen kann die Vermittlung kultureller Bildung, auch in Kooperationen mit den entsprechenden Bildungseinrichtungen (z. B. Volkshochschule, Bibliothek) dabei helfen, Nachfragepotenziale zu aktivieren und zu erhalten (vgl. Kapitel 6.3). Insbesondere ältere Menschen können mit kulturellen Bildungsangeboten dazu ermuntert und befähigt werden, sich nach ihrem Arbeitsleben freiwillig in kulturellen Einrichtungen zu engagieren (vgl. Kapitel 3.3.3).

### **3.3.2 Persönlichkeitentwicklung**

Kulturelle Bildung hilft bei der Vermittlung von Allgemeinwissen sowie von Selbst- und Sozialkompetenzen, also wichtiger Fähigkeiten für die Gestaltung des eigenen Lebens. Der Deutsche Kulturrat verweist darauf, dass sich im Zuge des demografischen Wandels die beruflichen, privaten und sozialen Lebenslagen der Bürgerinnen und Bürger aller Generationen grundsätzlich verändern. Kultur kann dabei nicht nur Identität und Zusammenhalt vermitteln, wie hier bereits angesprochen wurde (vgl. Kapitel 3.3.3.2). Kulturelle Bildung kann auch dem Einzelnen dabei helfen, flexibel auf die biografischen Anforderungen zu reagieren.<sup>68</sup>

### **3.3.3 Gesellschaftliche Integration und bürgerschaftliches Engagement**

Bis in die Gegenwart sind mit dem Wort „Alter“ zahlreiche negative Assoziationen verbunden: Alter bedeutet körperliche und geistige Einschränkungen, Gebrechlichkeit, Hilfsbedürftigkeit, Krankheit. Dabei knüpft dieses Altenbild an Zeiten an, in denen infolge schlechterer medizinischer und hygienischer Standards die Lebenserwartung und der Gesundheitszustand im Alter tatsächlich deutlich niedriger waren. Daneben tritt heute ein in vielerlei Hinsicht verändertes Alter, das länger dauert, häufig gesünder verläuft und einen deutlich heterogeneren Teil der Gesellschaft umfasst.<sup>69</sup> Die Autorin HERRAD SCHENK spricht sogar von einer „Pubertät des Alters“, da sich im Alter, wie in anderen Lebensbereichen auch, klare gesellschaftlich defi-

---

<sup>66</sup> Vgl. Vgl. Deutscher Bundestag 2007, Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, S. 385

<sup>67</sup> Vgl. ebd., S. 383 ff.

<sup>68</sup> Vgl. Deutscher Kulturrat 2006, Kulturelle Bildung – Eine Herausforderung durch den demografischen Wandel, S. 1 f.

<sup>69</sup> Vgl. Hippe/Sievers 2007, S. 7, 37 f.

nierte Rollen mehr und mehr auflösen und somit eine große Rollenunsicherheit die Folge sein kann<sup>70</sup>. Kulturelle Bildungsangebote können den Menschen dabei helfen, ihr Leben und ihre neuen Freiräume zu gestalten, indem sie kulturelle Teilhabe und Selbsttätigkeit aktivieren und fördern.

Ein wichtiges Stichwort ist dabei das bürgerschaftliche Engagement als neue sinnstiftende Aufgabe nach dem Erwerbsleben. Der Deutsche Kulturrat betont, dass gesellschaftlich aktive Menschen neue Erfahrungs- und Bewährungsmöglichkeiten erhalten, sich neue Kenntnisse und Kompetenzen aneignen können und Wirkung und Wert ihres Handelns erfahren<sup>71</sup>. Dabei sind es natürlich nicht ausschließlich Ruheständler, die sich freiwillig engagieren. Im Zuge der sich verändernden Altersstruktur rückt aber vor allem die Aktivierung des „*Alterspotenzials*“ ins Blickfeld. HIPPE und SIEVERS betonen, dass die Erfahrungen und Kompetenzen sowie die Kommunikations- und Einsatzbereitschaft „*der vorhandenen und heranwachsenden Alten*“ eine bedeutendere Rolle in der Kultur spielen können, als dies bisher der Fall war.<sup>72</sup> Ein Beispiel aus dem musealen Bereich ist die Vermittlung jüngerer Geschichte durch Zeitzeugen. Zudem wären Kulturinteressierte auf diesem Wege aktiv in die Ermöglichung kultureller (Bildungs-)Angebote einbezogen und würden auch zur finanziellen Entlastung der Einrichtungen beitragen<sup>73</sup>.

Mit Blick auf die Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts bieten kulturelle Bildung und bürgerschaftliches Engagement gute Möglichkeiten, neben generationspezifischen auch generationsübergreifende Angebote zu schaffen, in denen Menschen aller Altersgruppen voneinander und miteinander lernen können. Somit kann ein Beitrag für Offenheit und Verständigung zwischen den Generationen geleistet und die Überwindung von altersspezifischen Konfliktpotenzialen gefördert werden, die sich beispielsweise im Hinblick auf die gesetzliche Rentenversicherung ergeben (immer weniger junge Menschen kommen mit ihren Beiträgen für eine wachsende Anzahl an Rentnern auf und erfahren zugleich eine eigene „*Rentenunsicherheit*“ – damit verbunden die Gefahr einer Stigmatisierung der Rentner).

Die integrative Funktion kultureller Bildungsangebote, wie des kulturellen Bereichs insgesamt, endet aber nicht bei der Zusammenführung verschiedener Generationen, sondern hat auch die Integration von Migranten und die Entwicklung interkultureller Kompetenzen in der Gesellschaft zum Gegenstand (vgl. Kapitel 3.2.2.1)<sup>74</sup>.

---

<sup>70</sup> Vgl. Hippe/Sievers 2007, S. 77

<sup>71</sup> Vgl. Deutscher Kulturrat 2006, Kulturelle Bildung – Eine Herausforderung durch den demografischen Wandel, S. 5, Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestags 2006, Demografischer Wandel und Kultur, S. 14

<sup>72</sup> Vgl. Hippe/Sievers 2006, S. 7; Dreyer/Hübl 2007, S. 12 f.; Deutscher Kulturrat 2006, Kulturelle Bildung – Eine Herausforderung durch den demografischen Wandel, S. 5

<sup>73</sup> Richter und Roth fragen aber auch nach den Auswirkungen für die Arbeitsorganisation und die Personalstruktur der Kulturinstitutionen, wenn beispielsweise immer mehr originäre Aufgaben durch ehrenamtliches Engagement ersetzt werden. Sie stellen die Einsparung regulärer Arbeitsplätze und eine Entprofessionalisierung als denkbare Konsequenzen zur Diskussion. [Vgl. Richter/Roth 2006, S. 25]

<sup>74</sup> Vgl. Deutscher Kulturrat 2006, Kulturelle Bildung – Eine Herausforderung durch den demografischen Wandel, S. 2

*„Das Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher Nationalitäten und kultureller Hintergründe gehört zu den Realitäten der modernen Gesellschaften. Kulturelle Bildung kann dazu beitragen, dieses Zusammenleben als eine Chance für die Vergewisserung der eigenen und das Kennenlernen anderer Kulturen zu begreifen. Wird Kulturelle Bildung in einem umfassenden gesellschaftspolitischen Sinn verstanden, kommt gerade ihr die Aufgabe zu, den Menschen zu befähigen, seine eigene kulturelle Identität auszubilden. [...] Nur wer seiner eigenen kulturellen Identität sicher ist, kann dem anderen wirklich offen begegnen.“<sup>75</sup>*

Mit der Bedeutung kultureller Bildung sind auch entsprechende Forderungen für ihre Förderung und Weiterentwicklung (z. B. von Seiten des Deutschen Kulturrats) verbunden. Einige davon wurden im Folgenden zusammengetragen:

- die Angebote zur kulturellen Bildung in den Kultureinrichtungen verstärken;
- Kooperationen zwischen Kulturinstitutionen und Bildungsträgern (z. B. Schulen, Kindergärten) ausbauen und professionalisieren;
- die Infrastruktur kultureller Bildung im außerschulischen Bereich (z. B. Musikschulen, theaterpädagogische Zentren) erhalten und weiterentwickeln und dabei auch bisher nicht institutionalisierte Bereiche sowie moderne und innovative Kulturformen in den Blick nehmen;
- die Aus- und Weiterbildung von Erziehern, Lehrern, Kulturpädagogen etc. verbessern;
- der Fokussierung der Erwachsenenbildung auf die berufliche Weiterbildung entgegenwirken;
- die kulturelle Teilhabe und Bildung auch in Alteneinrichtungen gewährleisten, beispielsweise durch die Zusammenarbeit mit Kulturpädagogen und Kultureinrichtungen und die entsprechende Weiterentwicklung von Berufsbildern im sozialen Bereich (z. B. Altenpfleger);
- in schrumpfenden Regionen kulturelle Infrastruktur als wichtige Voraussetzung für kulturelle Bildung erhalten und mobile Angebote ausbauen, um diese Regionen insbesondere für junge Menschen attraktiver zu machen und ihre Entwicklung zu fördern.<sup>76</sup>

Auch hier ergibt sich ein Spagat zwischen den gesellschaftlichen Aufgaben und Potenzialen kultureller Bildung einerseits und den (öffentlichen) Finanzierungsmöglichkeiten andererseits.

---

<sup>75</sup> Ebd.

<sup>76</sup> Vgl. Deutscher Kulturrat 2006, Kulturelle Bildung – Eine Herausforderung durch den demografischen Wandel. Eine ausführliche Auflistung von Handlungsempfehlungen findet sich zudem bei: Deutscher Bundestag 2007, Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, S. 397 ff.

### 3.4 Fazit und neue Schwerpunktsetzung

Die Herausforderungen, die sich aus dem demografischen Wandel ergeben, betreffen alle drei zentralen Bereiche der Kulturarbeit: die Kulturförderung, die Besucherstruktur und -entwicklung und die kulturelle Bildung einschließlich der Maßnahmen im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements (z. B. Kompetenzvermittlung für die freiwillige Arbeit). Teils überlagern sich diese Herausforderungen bzw. sind interdependent (z. B. Besucherrückgang als finanzielles- und Legitimationsproblem, bürgerschaftliches Engagement als integrative Aufgabe und finanzielle Entlastung). Entsprechend sind nicht nur die kulturellen Einrichtungen selbst gefragt, sondern auch die Kulturpolitik, die Kulturförderer und die Interessenverbände des kulturellen Bereichs. Hinzu kommt, dass sich der Kulturbegriff selbst wandelt und diversifiziert.

Charakteristisch ist die „*Sandwich-Position*“, die der Kulturbereich im Kontext der demografischen Herausforderungen immer wieder einnimmt, zum Beispiel die Einstellung auf ein älteres Publikum bei gleichzeitiger Sicherung des Besuchernachwuchses oder die Bewältigung neuer Anforderungen in Erwartung sinkender Mittel.

Die Betrachtungen zu den allgemeinen demografischen Herausforderungen an den kulturellen Bereich in diesem Kapitel legen drei zentrale Analyseschwerpunkte nahe, die für die demografische Positionsbestimmung des Staatstheaters Cottbus von Bedeutung sind (vgl. Tabelle 3-1):

- (1) die finanziellen Bedingungen, die Voraussetzung für Fortbestand und Entwicklung des Angebots sind,
- (2) der kulturpolitische Handlungsrahmen und
- (3) die Nachfrage, insbesondere die aktive Nachfrageentwicklung seitens des Theaters und die Trends im Nachfrageverhalten.

(1) Wie die Ausführungen des Kapitels 3.1 gezeigt haben, stellt die finanzielle Sicherung der kulturellen Angebote angesichts potenziell sinkender Nutzerzahlen und rückläufiger (Steuer-)Einnahmen der öffentlichen Hand eine zentrale Herausforderung durch den demografischen Wandel dar. Allerdings spielen für die Beurteilung der finanziellen Situation des Staatstheaters Cottbus in Sinne einer demografischen SWOT-Analyse auch weitere Faktoren eine Rolle. Dazu gehören: die generellen finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Bühne, die wirtschaftliche und finanzielle Leistungsfähigkeit der Zuwendungsgeber (Land Brandenburg, Stadt Cottbus) einschließlich der Einflüsse aus dem demografischen Wandel und die bisherige Entwicklung der Kulturausgaben. Dieser Ansatz folgt dem Bestreben einer erweiterten Betrachtungsweise aus Kapitel 1.1. Wenn beispielsweise die Haushaltslage der Zuwendungsgeber ohnehin angespannt und von Konsolidierungsmaßnahmen geprägt ist, ergeben sich bereits andere Perspektiven auf die demografischen Herausforderungen, als bei einer soliden Haushaltslage, die Mehrbelastungen durch den demografischen Wandel eher „*abfedern*“ kann.



Eine Bestandsaufnahme zu den konkreten demografischen Rahmenbedingungen und diesen drei zentralen Analyseschwerpunkten wird im Rahmen der nachfolgenden Kapitel, der Vorstellung des Staatstheaters Cottbus, der Umwelt- und der Nachfrageanalyse, erfolgen und dann in der SWOT-Analyse zur Auswertung gebracht (vgl. Kapitel 1.2). Abbildung 3-2 veranschaulicht noch einmal die Struktur dieser Arbeit und gibt dabei eine Grobübersicht zur anteiligen Zuordnung der Analyseschwerpunkte zu den Analysewerkzeugen bzw. Kapiteln (orangefarbene Felder).

Andere Aspekte, die in diesem Kapitel angesprochen wurden, wie beispielsweise das bürgerschaftliche Engagement oder der Kulturtourismus, fließen an gegebener Stelle in die Auswertung ein. Die ausländische Zuwanderung und damit verbundene Aufgaben und Chancen für den kulturellen Bereich (vgl. Kapitel 3.2.2.1) bleiben hingegen außen vor. Der Ausländeranteil in Cottbus liegt nur bei knapp drei Prozent<sup>77</sup> und eine Zuwanderung in nennenswerter Dimension ist aufgrund der wirtschaftlichen Situation derzeit nicht zu erwarten (vgl. Kapitel 5.2.3).

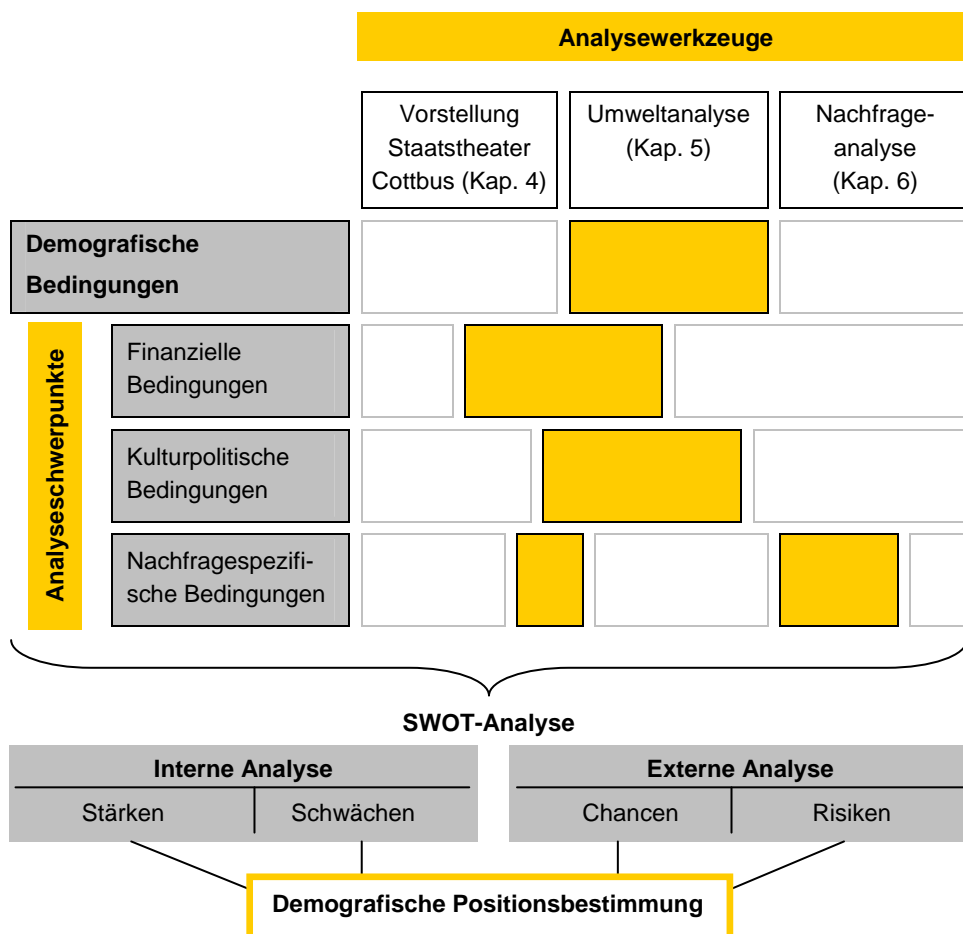


Abbildung 3-2 Übersicht zur Struktur der Arbeit

<sup>77</sup> Vgl. Herr Rosenhain, Stadtverwaltung Cottbus, Ausländerbehörde, 20.03.2009. Im Landkreis Spree-Neiße, der die Stadt Cottbus umschließt (vgl. Abbildung 5-1) fällt der Ausländeranteil mit rund einem Prozent noch niedriger aus [vgl. Frau Rode, Landkreis Spree-Neiße, Pressestellen, 23.03.2009].



## 4 DAS STAATSTHEATER COTTBUS

**„Und wenn es nicht gestorben wird, wird es ewig stehen.“**

(Christoph Schroth, Intendant am Staatstheater Cottbus von 1992 bis 2003<sup>1</sup>)

### 4.1 Exkurs: Was ist Theater?

Theater (vom griech. *théatron* für „Schaustätte“) ist die Bezeichnung für die „*szenische Darstellung eines inneren und äußeren Geschehens*“.<sup>2</sup> Das Wort Theater bezeichnet im täglichen Sprachgebrauch zugleich

- den Prozess des Theaterspielens,
- das Gebäude, in dem Theater gespielt wird oder
- eine Gruppe von Menschen, die Theater machen.

Im weiteren Sinne schließt das Theater als Institution die Gesamtheit aller Bereiche ein, die eine Theateraufführung ermöglichen, also neben dem künstlerischen Betrieb auch den künstlerisch-technischen Bereich (z. B. Maske, Bühnenbild, Ton, Beleuchtung) sowie die Verwaltung.

Es gibt drei klassische Theatersparten:

- das Sprechtheater (z. B. Schauspiel, Kabarett),
- das Musiktheater (z. B. Oper, Operette, Musical) und
- das Tanz- bzw. Körpertheater (z. B. Ballett, Tanz, Pantomime).<sup>3</sup>

Gemeinhin wird das Figurentheater (z. B. Puppen- und Marionettentheater, Schatten-theater) als vierte Theatersparte bezeichnet. Hinzu kommen andere Theaterformen, die typische Ausdrucksmittel verschiedener Sparten (Sprache, Gesang, Tanz) auf sich vereinen. So zum Beispiel die Revue oder das Vaudeville<sup>4</sup>, die üblicherweise dem Sprechtheater zugeordnet werden, aber auch klare Anbindungen an das Musik- und Tanztheater besitzen. Auch experimentelle Theaterformen überschreiten oft die Sparten-grenzen und werden, insofern der menschliche Körper als künstlerisches Aus-drucksmedium dominiert, häufig zum Körpertheater gezählt.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Schroth in Staatstheater Cottbus/Schroth 1998, S. 6

<sup>2</sup> Vgl. Brockhaus 1998, Theater

<sup>3</sup> Vgl. Meyers Lexikon Online, Theater, [http://lexikon.meyers.de/wissen/Theater+\(Sachartikel\)](http://lexikon.meyers.de/wissen/Theater+(Sachartikel)), abgerufen am 02.10.2008; Balme 2008, S. 20 f.

<sup>4</sup> Vaudeville ist gleichermaßen die Bezeichnung für eine Frühform des französischen Schlagers (15. Jahrhundert), ein Pariser Theatergenre mit Gesang und Instrumentalbegleitung (Höhepunkt um 1840) und ein Genre des US-amerikanischen Unterhaltungstheaters (Höhepunkt im 1900) [vgl. Wikipedia, Vaudeville, <http://de.wikipedia.org/wiki/Vaudeville>, abgerufen am 26.01.2009].

<sup>5</sup> Vgl. Balme 2008, S. 20, 24 f.

Eine Art Sonderfall im Theater ist das Konzert. Nach der obigen Definition handelt es sich hier nicht um Theater im engeren Wortsinn des szenischen Darstellens. Andererseits gehören auch Konzerte traditionell zum Angebot großer Bühnen, die über einen entsprechenden Klangkörper verfügen. So kommt dem Orchester häufig eine Doppelfunktion zu: Es ist Bestandteil des Musiktheaters und pflegt mit dem Konzert zugleich eine eigene Sparte, wie es beispielsweise auch am Staatstheater Cottbus der Fall ist.

Der Blick auf die Entwicklung des Theaters in den verschiedenen Epochen zeigt ebenso viele Facetten wie der Kulturbegriff selbst (vgl. Kapitel 2.1): So kann Theater neben ästhetischen Ansprüchen unter anderem auch religiös ambitioniert sein (z. B. Oster-, Passions- und Frohenleichnamsspiele des Mittelalters), belehrend (z. B. Theater während der Aufklärung), unterhaltend (z. B. Revue, Variete in den Goldenen Zwanzigern) oder politisch und gesellschaftskritisch (z. B. Theater der Nachkriegszeit).<sup>6</sup>

## 4.2 Kurze Geschichte des Cottbuser Theaters

Erste Nachrichten über Theateraufführungen in Cottbus lassen sich bis ins letzte Drittel des 18. Jahrhunderts zurückverfolgen. Da die Stadt über kein festes Theater verfügte, bespielten verschiedene Schauspielgesellschaften wechselnde Aufführungsorte.<sup>7</sup> Als durch die florierende Textilindustrie der Stadt der ökonomische und politische Einfluss des Bürgertums wuchs, wurden verstärkt auch kulturelle Bedürfnisse geweckt. Die errungene Position sollte selbstbewusst mit einem Theaterneubau repräsentiert werden.<sup>8</sup>

*„Die Initiative zur Ein- und Errichtung eines Stadttheaters war von der wohlhabenden Mittel- und Oberschicht ausgegangen, die damit einerseits ihrem Bedürfnis nach Prestige nachgab und den Besuch des Theaters sicherlich nicht zuletzt als gesellschaftliches Ereignis betrachtete; andererseits spielten bei der Entscheidung für den repräsentativen Bau [...] auch wirtschaftliche Gründe eine Rolle. Mit diesem neuen Kulturfaktor sollte Cottbus zum Kristallisationspunkt des geistigen Lebens der Niederlausitz avancieren, um wohlhabende Familien anzuziehen und die Gewerbetreibenden zu unterstützen. Aber natürlich wurde auch immer wieder auf die Funktion des Theaters als Bildungs- und Erziehungsstätte aller Bürger hingewiesen.“<sup>9</sup>*

Der Neubau eines Stadttheaters wurde am 01.11.1905 durch die Stadtverordneten beschlossen. Als Architekt wurde Bernhard Sehring ausgewählt, zu dessen Bauten bis dato das Theater des Westens (1895/96, Berlin), das Stadttheater in Bielefeld

---

<sup>6</sup> Zu einer Periodisierung der europäischen Theatergeschichte siehe Balme 2008, S. 38

<sup>7</sup> Vgl. Berndt in Staatstheater Cottbus/Schroth 1998, S. 7

<sup>8</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Wir über uns, <http://www.staatstheater-cottbus.de/486.htm>, abgerufen am 19.04.2008

<sup>9</sup> Alexandridis in Staatstheater Cottbus/Schroth 1998, S. 38

(1902-1904), das Schauspielhaus in Düsseldorf (1904-1905, zerstört) und das Stadttheater in Halberstadt (1904-1905, zerstört) gehörten. Nach nur 16 Monaten Bauzeit wurde das Theater am 01.10.1908 mit Lessings Schauspiel „*Minna von Barnhelm*“ eröffnet.<sup>10</sup> Das Jugendstil-Bauwerk<sup>11</sup> wurde 1912 um einen schlichten Funktionsbau an der Gebäuderückseite erweitert<sup>12</sup>.



Abbildung 4-1 Das Staatstheater am Schillerplatz in Cottbus<sup>13</sup>

Das Cottbuser Theater wurde zunächst als Pachtbetrieb geführt. Der erste Direktor nahm die Arbeit mit einer Schauspiel- und Operettentruppe auf. Opern wurden nur am Ende der Spielzeit im Rahmen der so genannten „*Monatsoper*“ vier Wochen lang als Gastspiel geboten. Ein festes Opernensemble entstand erst 1912, das Theaterorchester wurde entsprechend erweitert. Im Ersten Weltkrieg mussten aus Kostengründen Oper (bis 1922) und Operette (bis 1917) aufgegeben werden. Im Jahr 1927 ging das Theater in die städtische Verwaltung über.<sup>14</sup>

*„Nahezu jede Spielzeit musste das Cottbuser Stadttheater gegen die aus finanziellen Gründen zur Debatte stehende Schließung kämpfen, insbesondere als zu Beginn der dreißiger Jahre die Kommune immer höhere Wohlfahrtsausgaben zu verzeichnen hatte. Dabei versäumte man nicht, neben der kulturellen auch die wirtschaftliche Bedeutung des Theaters für die Stadt zu betonen.“<sup>15</sup>*

<sup>10</sup> Vgl. Berndt in Staatstheater Cottbus/Schroth 1998, S. 8 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Wir über uns, <http://www.staatstheater-cottbus.de/486.htm>, abgerufen am 19.04.2008

<sup>12</sup> Vgl. Berndt in Staatstheater Cottbus/Schroth 1998, S. 30

<sup>13</sup> Flickr, Staatstheater Cottbus, [http://flickr.com/photos/norbert\\_blech/468631519](http://flickr.com/photos/norbert_blech/468631519), abgerufen am 28.01.2009

<sup>14</sup> Vgl. Alexandridis in Staatstheater Cottbus/Schroth 1998, S. 39 ff.

<sup>15</sup> Ebd., S. 45

Mit der Machtübernahme der Nationalsozialisten änderte sich auch der Theaterbetrieb. Mit dem „Reichskulturraumgesetz“ 1933 und dem „Reichstheatergesetz“ 1934 wurden alle Theater dem Reichsminister für Propaganda unterstellt. Er konnte unter anderem Aufführungen anordnen und untersagen und damit unmittelbaren Einfluss auf den Spielplan nehmen. Die Überwachung der Bühnen wurde der Reichstheaterkammer übertragen. Die Einsetzung eines Reichsdramaturgen sollte zudem dafür sorgen, dass die Stücke nicht dem Kulturverständnis der Machthaber zuwiderliefen.<sup>16</sup>

In 1944 wurde der Spielbetrieb an den deutschen Theatern eingestellt. Das Cottbuser Theater diente fortan als Lagstätte für Munition und Sprengstoff. Den Zweiten Weltkrieg überstand der Theaterbau ohne größere Schäden, entging aber zum Kriegsende nur knapp der Sprengung durch die Wehrmacht. Bereits am 23.06.1945 wurde der Spielbetrieb wieder aufgenommen.<sup>17</sup>

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus nationalsozialistischen Zeiten garantiert seit 1949 das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland in Artikel Fünf die Freiheit der Kunst und der Meinungsäußerung. In der DDR hingegen reichte die führende Rolle der SED bis in die Theater hinein. Sie sollten zur Entwicklung des sozialistischen Staates beitragen und durch niedrige Eintrittspreise (verbunden mit einer entsprechenden staatlichen Förderung) für alle zugänglich sein. Zugleich waren die Theaterschaffenden der politischen Kontrolle und Reglementierung unterworfen.<sup>18</sup>

*„Die Theater legten der vorgesetzten Behörde Repertoire-Konzeptionen vor, jeweils für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren mit Hinweisen auf künstlerische und kulturpolitische Ziele. Jahrespläne konkretisierten diese Vorstellungen. In der Kulturabteilung des ZK [Zentralkomitee, höchstes Organ der SED-Parteistruktur, Anm. d. Verf.] wurden Programme und Projekte in letzter Instanz geprüft, gutgeheißen oder verworfen, manchmal auf Jahre zurückgestellt. Immer kam es auch auf den Ruf eines Theaters und seiner Regisseure an. Namhafte Vertreter hatten gegenüber Unbekannten eher Aussicht auf die Verwirklichung ihrer Projekte. [...] In den persönlichen Kontakten zwischen Politikern und Theaterleuten regelte sich manches, was in den offiziellen Gremien Anstoß erregt hätte. Die Schere im Kopf blieb dennoch.“<sup>19</sup>*

Im Jahr 1966 wurde das Cottbuser Theatergebäude unter Denkmalschutz gestellt. Zwischen 1981 und 1986 erfolgten umfangreiche Rekonstruktionsmaßnahmen sowie technische und bauliche Modernisierungen, jedoch unter der Prämisse, den Originalzustand des Gebäudes zu erhalten bzw. wieder herzustellen. Im Oktober 1986 wurde das Haus feierlich wiedereröffnet.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Nowicki 2000, S. 33

<sup>17</sup> Vgl. Alexandridis in Staatstheater Cottbus/Schroth 1998, S. 47 f.

<sup>18</sup> Mitteldeutscher Rundfunk, Damals in der DDR, <http://www.mdr.de/damals-in-der-ddr/lexikon/1601570.html>, abgerufen am 03.10.2008

<sup>19</sup> Ebd.

<sup>20</sup> Vgl. Berndt in Staatstheater Cottbus/Schroth 1998, S. 33 ff.



Abbildung 4-2 Das Staatstheater Cottbus – Innenansicht des Besucherraums<sup>21</sup>

Im Jahr 1989 war das Theater Diskussionsort und Treffpunkt der ersten Montagsdemonstration in Cottbus. Kurz zuvor hatte das Schauspielereensemble öffentlich das „*Recht auf umfassende Information, auf Dialog, auf selbständiges pluralistisches Denken, auf Kreativität und Widerspruch*“ gefordert. Im Vorabbericht zur Spielzeit 1989/90 war im selben Monat noch von einer „*Erhöhung der künstlerischen Qualität im Zeichen des 40. Jahrestags der DDR*“ die Rede gewesen. Nach der Wende entstanden vor dem Hintergrund sinkender Besucherzahlen und finanzieller Probleme Gerüchte von der Schließung der Einrichtung.<sup>22</sup>

Im November 1990 wurde das Theater durch das Land Brandenburg übernommen. Als Landeseinrichtung im Sinne des § 13 Landesorganisationsgesetz (LOG)<sup>23</sup> gehörte es fortan zum Geschäftsbereich des für Kultur zuständigen Ministeriums. Im Januar 1992 folgte die Ernennung zum Staatstheater. Auf der Grundlage einer Verwaltungsvereinbarung gewährleisteten fortan das Land und die Stadt Cottbus die Finanzierung im Verhältnis 51 zu 49.<sup>24</sup> Dabei fließen in die Theaterausgaben der Stadt seit 1995 Mittel aus dem Kommunalen Finanzausgleich des Landes Brandenburg (vgl. Kapitel 5.2.3.3) in Form einer Theaterpauschale ein. Auf diesem Wege sollen die zusätzlichen finanziellen Belastungen der Theater tragenden Kommunen im Land ausgeglichen werden.<sup>25</sup>

<sup>21</sup> Frau Kross, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Theaterfotografie, 03.02.2009

<sup>22</sup> Vgl. Alexandridis in Staatstheater Cottbus/Schroth 1998, S. 54 ff.

<sup>23</sup> Gemäß § 13 LOG sind Einrichtungen des Landes rechtlich unselbstständige, organisatorisch abgeordnete Teile der Landesverwaltung.

<sup>24</sup> Vgl. Alexandridis in Staatstheater Cottbus/Schroth 1998, S. 56; Land Brandenburg, Einzelplan 06 im Landeshaushalt 2002/03, S. 322 f.

<sup>25</sup> Vgl. Land Brandenburg, Einzelplan 06 im Landeshaushalt 2002/03, S. 322; Gesetz zur Regelung der Zuweisungen des Landes Brandenburg an die Gemeinden und Landkreise (Gemeindefinanzierungsgesetz – GFG) der Haushaltsjahre 1995 bis 2004, § 15 bzw. ab 1998 § 14; Verordnung zur Verteilung und Verwendung der Mittel für die Theater- und Orchesterförderung gemäß § 5 des Brandenburgischen Finanzausgleichsgesetzes

In den Jahren 2006 und 2007 fanden wiederum umfangreiche Umbau- und Sanierungsmaßnahmen am Theatergebäude statt. Die Arbeiten hatten ihren Schwerpunkt im Besucherraum und schlossen unter anderem Brandschutzmaßnahmen, den Einbau einer Klimaanlage, die Erneuerung des Gestühls und der sanitären Anlagen sowie die Erneuerung der Elektro- und Tonanlagen ein. Die Baukosten beliefen sich auf 3,6 Millionen Euro und wurden aus Mitteln der Europäischen Union, des Bundes, des Landes sowie aus Eigenmitteln finanziert (vgl. Kapitel 5.1.4.1).<sup>26</sup> In der Pause zwischen den Spielzeiten 2007/08 und 2008/2009 wurden die Sanierungsmaßnahmen mit einem Ausgabenvolumen von rund 1,04 Millionen Euro hinter dem „*Eisernen Vorhang*“<sup>27</sup> weitergeführt<sup>28</sup>. Bis 2011 sind drei weitere Bauabschnitte mit einem Gesamtvolumen von 6,3 Millionen Euro vorgesehen, deren finanzielle Realisierung aber noch nicht abschließend geklärt ist. Im Gespräch sind bauabschnittsweise Mischfinanzierungen aus EU-, Landes- und Eigenmitteln sowie kommunalen Geldern und Mitteln aus dem Bereich Stadtansanierung („*Modellstadt Cottbus*“, vgl. Kapitel 5.2.4.3).<sup>29</sup>

Im Oktober 2008 konnte das Staatstheater Cottbus im Rahmen einer Festwoche seinen 100. Geburtstag feiern. Dabei stand neben drei Premieren in Schauspiel, Oper und Ballett auch eine Festveranstaltung mit Bundespräsident Horst Köhler und der brandenburgischen Kulturministerin Prof. Dr. Johanna Wanka auf dem Programm. Kinder konnten an einer besonderen Führung durch das Große Haus teilnehmen. Für Jugendliche wurde ein Theaterworkshop mit anschließender Premierenparty angeboten.

Das Staatstheater Cottbus kann schon aufgrund seiner Geschichte als eine in und mit der Region verankerte Bühne bezeichnet werden<sup>30</sup> oder wie es die brandenburgische Kulturministerin Prof. Dr. Johanna Wanka in einem Grußwort zum 100-jährigen Bestehen formulierte, als ein Theater „*das auch außerhalb der Bühne wirksam wird, das selbstbewusst neue Orte bespielt, das sein Publikum sucht und einbezieht, das Grenzen überwindet und sich ganz bewusst einmischt in das Leben der Region.*“<sup>31</sup>

### 4.3 Die Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus

Das Staatstheater Cottbus ist seit 2004 Teil der Brandenburgischen Kulturstiftung, einer rechtsfähigen Stiftung des öffentlichen Rechts, die durch das Land Brandenburg errichtet wurde. Da die Stiftung maßgeblich die finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen des Theaters bestimmt, soll sie im Folgenden vorgestellt werden.

<sup>26</sup> Vgl. Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Bauantrag für das Bauvorhaben Umbau- und Sanierung Großes Haus, 1. Bauabschnitt (erhalten von Frau Michelbach, 16.05.2008). Die Stadt steuerte darüber hinaus rund 263.000 Euro für die im Rahmen der Hüllensanierung vorzunehmende Bauwerkstrochkenlegung bei.

<sup>27</sup> Der Eisernen Vorhang im Theater ist ein feuersicherer und rauchdichter Vorhang, der bei Feuergefahr die Bühne gegen den Zuschauerraum abschließt [vgl. Meyers Lexikon Online, Eiserner Vorhang, [http://lexikon.meyers.de/wissen/eiserner+Vorhang+\(Sachartikel\)](http://lexikon.meyers.de/wissen/eiserner+Vorhang+(Sachartikel)), abgerufen am 30.11.2008].

<sup>28</sup> Vgl. Frau Pampa, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung, 07.11.2008

<sup>29</sup> Vgl. Lausitzer Rundschau vom 02.12.2008, Millionen-Investitionen am Cottbuser Theater, S. 13

<sup>30</sup> Vgl. Stadt Cottbus, Staatstheater Cottbus, <http://www.cottbus.de/gaeste/wissenswertes/buehnen/staatstheater,40000010.html>, abgerufen am 24.10.2008

<sup>31</sup> Lausitzer Rundschau, Sonderveröffentlichung vom 26.09.2008, S. 2

### 4.3.1 Gründung

Im Juni 2003 wurden in Brandenburg das „Gesetz über finanzpolitische Leitlinien und Vorgaben“ und das „Gesetz über Ziele und Vorgaben zur Modernisierung der Landesverwaltung“ (VerwModG) verabschiedet. Zusammen bilden sie das so genannte „Haushaltssicherungsgesetz“ (HSichG) mit dem Ziel, die Modernisierung der Landesverwaltung und die Konsolidierung des Landeshaushalts weiter voranzutreiben.<sup>32</sup> Zu den wesentlichen Inhalten gehören Stellenabbau und Beschränkung der Personalausgaben<sup>33</sup>, die Straffung und effizientere Gestaltung der Verwaltung<sup>34</sup> sowie die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente<sup>35</sup>. Zentrales Element der Verwaltungsmodernisierung ist die so genannte Aufgabenkritik mit dem Ziel, staatliches Handeln auf seine Kernkompetenzen zu beschränken, indem Aufgaben, soweit es ihre Rechtsnatur zulässt und keine gesetzlichen Regelungen dagegen sprechen, durch Dritte erfüllt werden<sup>36</sup>. Gemäß § 3 VerwModG soll die Aufgabenkritik auch mit dem Ziel der Ausgliederung von Aufgaben betrieben werden. Ganz konkret werden neben anderen Einrichtungen auch das Staatstheater Cottbus und die Brandenburgischen Kunstsammlungen Cottbus genannt.

Die Brandenburgischen Kunstsammlungen beherbergen rund 23.000 Kunstwerke der Malerei, Grafik, Skulptur, Fotografie, Plastik und Plakatkunst. Einen wichtigen Sammlungs- und Ausstellungsschwerpunkt bildet der Bereich Landschaft/Raum/Natur/Umwelt. Die Kunstsammlungen entwickelten sich von einer Abteilung des Bezirksmuseums in den 1970er Jahren zur Staatlichen Kunstsammlung Cottbus (1984) und wurden 1991 durch das Land Brandenburg als Landesmuseum übernommen.<sup>37</sup> Die Finanzierung erfolgte, wie auch beim Staatstheater, durch das Land und die Stadt<sup>38</sup>. Im April 2006 wurden die Brandenburgischen Kunstsammlungen im Hinblick auf ihren Umzug in das ehemalige, zu diesem Zweck sanierte und umgebaute Dieselkraftwerk der Stadt in Kunstmuseum Dieselkraftwerk Cottbus umbenannt. Der Umzug erfolgte im Mai 2008.<sup>39</sup> Die Investitionskosten in Höhe von rund acht Millionen Euro wurden aus Mitteln der Europäischen Union, des Bundes, des Landes und der Stadt Cottbus finanziert (vgl. Kapitel 5.1.4.1)<sup>40</sup>.

---

<sup>32</sup> Vgl. Land Brandenburg, Verwaltungsmodernisierung und Haushaltssicherung, [http://www.brandenburg.de/cms/detail.php?\\_siteid=18&id=165124](http://www.brandenburg.de/cms/detail.php?_siteid=18&id=165124), abgerufen am 10.06.2008

<sup>33</sup> Vgl. §§ 3 f. Gesetz über finanzpolitische Vorgaben und Leitlinien

<sup>34</sup> Vgl. §§ 2 bis 5 VerwModG. In 2004 ist das Gesetz über die Organisation der Landesverwaltung (Landesorganisationsgesetz - LOG) in Kraft getreten. Durch die Übernahme von Regelungen in das LOG wurde § 2 des VerwModG von 2003 geändert und verweist jetzt auf § 5 Abs. 1 bis 4 des LOG.

<sup>35</sup> Vgl. § 6 VerwModG; Land Brandenburg, Pressemitteilung vom 04.08.2008, <http://www.stk.brandenburg.de/cms/detail.php?id=322691>, abgerufen am 20.04.2008

<sup>36</sup> Vgl. § 5 Abs. 2 und 3 LOG

<sup>37</sup> Vgl. Kunstmuseum Dieselkraftwerk, <http://www.museum-dkw.de/institution.htm>, abgerufen am 07.06.2008

<sup>38</sup> Vgl. Land Brandenburg, Einzelplan 06 im Landeshaushalt 2002/03, S. 296

<sup>39</sup> Vgl. Kunstmuseum Dieselkraftwerk, <http://www.museum-dkw.de/institution.htm>, abgerufen am 07.06.2008

<sup>40</sup> Vgl. Frau Friedrich, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Kultur, 14.10.2008

Beide Landeseinrichtungen, das Staatstheater Cottbus und die damaligen Brandenburgischen Kunstsammlungen Cottbus, wurden im Juni 2004 mit dem „Gesetz über die Errichtung einer Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus“ (KultStG) gemeinsam in eine rechtsfähige Stiftung des öffentlichen Rechts überführt<sup>41</sup>. Der Kabinettsbeschluss zur Stiftungsgründung enthielt zugleich das Bekenntnis der Landesregierung zur denkmalgerechten Sanierung des Dieselkraftwerks als zukünftigen Standort der Kunstsammlungen<sup>42</sup>. Zweck der Brandenburgischen Kulturstiftung ist gemäß § 2 Abs. 1 KultStG *„die Pflege der Kunst und Kultur durch den Betrieb des Staatstheaters Cottbus als Mehrspartentheater und der Brandenburgischen Kunstsammlungen Cottbus.“* Nach § 2 Abs. 2 KultStG verfolgt die Stiftung dabei ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnitts *„Steuerbegünstigte Zwecke“* der Abgabenordnung (vgl. Kapitel 2.4).

Dem Gesetzentwurf zum Kulturstiftungsgesetz und der Medienarbeit der Landesregierung lassen sich verschiedene Argumente für die Wahl der Stiftungskonstruktion entnehmen. Dies sind unter anderen die guten steuerrechtlichen Voraussetzungen für Zustiftungen und Spenden, die niedrigeren Gründungskosten im Vergleich zu anderen Rechtsformen wie der GmbH und der privatrechtlichen Stiftung sowie die Möglichkeit, durch die Zusammenführung von Staatstheater und Kunstsammlungen Synergieeffekte zu erzielen und das Gewicht beider Einrichtungen im Außenverhältnis zu stärken. Betont wird zudem der Aspekt der Dauerhaftigkeit, indem beide Einrichtungen mit ihrem gesamten Vermögensbestand einer dauerhaften Zweckbindung unterworfen werden, *„die die Wahrung der kulturellen Tradition beider Einrichtungen auf unabsehbare Zeit sicherstellt.“*<sup>43</sup>

#### 4.3.2 Finanzierung

Das „Gesetz zur Errichtung der Brandenburgischen Kulturstiftung“ regelt in § 3 Abs. 1, dass vom Land Brandenburg für das Staatstheater und die Kunstsammlungen erworbene bewegliche Vermögensgegenstände und sämtliche für den Betrieb der Einrichtungen erworbene oder durch ihn entstandene Rechte auf die Stiftung übergehen. Zudem hat das Land die Spielstätte Theaterscheune und die Kostümabteilung/Schneiderei als Liegenschaften in die Stiftung eingebracht. Über ein nennenswertes Geldvermögen, aus dessen Erträgen die Erfüllung des Stiftungszwecks gewährleistet werden kann, verfügt die Brandenburgische Kulturstiftung jedoch nicht. Das Stiftungsvermögen umfasst vor allem das Anlagevermögen (z. B. Maschinen und

---

<sup>41</sup> Vgl. § 1 KultStG

<sup>42</sup> Vgl. Land Brandenburg, Pressemitteilung vom 28.04.2004, <http://www.stk.brandenburg.de/cms/detail.php?gsid=5lbn1.c.150133.de>, abgerufen am 16.04.2008

<sup>43</sup> Landtag Brandenburg 2004, Gesetzentwurf, Drucksache 3/7446; Vgl. Land Brandenburg, Pressemitteilung vom 28.04.2004. Zur Wahl der Rechtsform wurde durch die Landesregierung ein Gutachten beauftragt. Auf Anfrage konnte es der Autorin nicht zur Verfügung gestellt werden, da es sich um ein internes Verwaltungsdokument handelt. Allgemeine Literatur zur Rechtsformenwahl im kulturellen Bereich findet sich unter anderen bei Schneidewind in Klein 2004.



maschinelle Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung).<sup>44</sup> Für weitere Liegenschaften bestehen Vereinbarungen zur unentgeltlichen Nutzung mit der Stadt Cottbus. Dies betrifft das Große Haus, die Kammerbühne, das sanierte Dieselkraftwerk sowie das Verwaltungsgebäude und das Probenzentrum des Theaters<sup>45</sup>.

Zur Erfüllung ihres Zwecks erhält die Stiftung gemäß § 4 KultStG Zuwendungen zur Abdeckung ihres Fehlbetrags, also des Betrags, um den die Ausgaben der Stiftung (u. a. für Personal und Bewirtschaftung) ihre Einnahmen (z. B. Eintrittsgelder, Mieten und Pachten) übersteigen. Näheres regelt ein zwischen der Stadt Cottbus und dem Land Brandenburg geschlossenes Finanzierungsabkommen vom August 2004. Das Abkommen ist zum 01.01.2005 in Kraft getreten und führt die Finanzierung des Staatstheaters Cottbus und der Brandenburgischen Kunstsammlungen Cottbus (Kunstmuseum Dieselkraftwerk) durch das Land und die Stadt fort. Demnach gewährt das Land Brandenburg der Stiftung einen Zuschuss in Höhe von 9.495.300 Euro pro Jahr. Der Zuschuss der Stadt beträgt 4.670.000 Euro und erhöht sich um die der Stadt zugewiesene Theaterpauschale im Rahmen des Kommunalen Finanzausgleichs.<sup>46</sup> Dies sind gemäß § 2 der *„Verordnung zur Verteilung und Verwendung der Mittel für die Theater- und Orchesterförderung“* aus dem Jahr 2005 jährlich 4.118.000 Euro für die Bühne<sup>47</sup>, so dass die Kulturstiftung von Seiten der Stadt in Summe 8.788.000 Euro erhält. Dabei gilt die Zuschusspflicht der Stadt und des Landes unter Haushaltsvorbehalt (vgl. Artikel 1 des Finanzierungsabkommens), also unter der Voraussetzung, dass die nötigen Haushaltsmittel vorhanden sind.

Der Gesamtzuschuss beläuft sich somit auf 18.283.300 Euro<sup>48</sup>. Gegenüber dem Haushaltsjahr 2004, in dem das Staatstheater Cottbus und die Brandenburgischen Kunstsammlungen Cottbus noch getrennt als Landeseinrichtungen geführt wurden, entspricht dies einer Absenkung um 230.600 Euro.<sup>49</sup> Im Gesetzentwurf zum Kulturstiftungsgesetz heißt es zur Begründung:

*„Obwohl im Haushalt der Stiftung ab 2005 zusätzliche Kosten (z. B. für Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Versicherung) anfallen werden, kann durch Synergieeffekte, welche bei der Zusammenlegung entstehen (Einsparung von Verwaltungspersonal [Wegfall von drei Stellen bei den Kunstsammlungen, Anm. d. Verf.]), durch gezielte Einsparungen in den Hauptgruppen 5 [Sächliche Verwaltungsausgaben, z. B. Geschäftsbedarf, Bewirtschaftungskosten, Anm. d. Verf.] und 8 [Investitionen und Investitionsför-*

<sup>44</sup> Vgl. Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Bilanz zum 31.12.2005 (erhalten von Frau Michelbach, 16.05.2008)

<sup>45</sup> Vgl. Frau Pumpa, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung, 07.11.2008

<sup>46</sup> Vgl. Art. 2 Abkommen über die Finanzierung der Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus vom 29.08.2004 (erhalten von Frau Michelbach, 16.05.2008)

<sup>47</sup> Vgl. Verordnung zur Verteilung und Verwendung der Mittel für die Theater- und Orchesterförderung gemäß § 5 des Brandenburgischen Finanzausgleichsgesetzes

<sup>48</sup> Gemäß des Wirtschaftsplans der Stiftung für das Jahr 2005 beliefen sich die Einnahmen auf insgesamt 1.135.000 Euro, die Gesamtausgaben jedoch auf 19.418.300 Euro. Es verbleibt der Fehlbetrag von 18.283.300 Euro, der durch das Land Brandenburg und die Stadt Cottbus ausgeglichen wird.

<sup>49</sup> Vgl. Landtag Brandenburg 2004, Gesetzentwurf, Drucksache 3/7446

*derungsmaßnahmen, z. B. Erwerb von Geräten und Ausstattungsgegenständen, Anm. d. Verf.] und durch eine Erhöhung der Einnahmen eine Verminderung des Zuschussbedarfs erreicht werden.“<sup>50</sup>*

Mit der Ausgliederung aus der Landesverwaltung hat sich das Zuwendungsverfahren für das Staatstheater und die Kunstsammlungen (Kunstmuseum Dieselkraftwerk) verändert. Als Landeseinrichtungen wurden beide mit allen Einnahmen- und Ausgaben vollständig im Haushalt des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur (Einzelplan 06 des Landeshaushalts) geführt<sup>51</sup>. Die Aufzeichnung und Abwicklung der kassenmäßigen Vorgänge erfolgte nach kameralistischen Grundsätzen über die Landeshauptkasse Brandenburg<sup>52</sup>. Mit dem Haushaltsjahr 2005 vollzog sich für beide Einrichtungen der Übergang zur institutionellen Förderung (vgl. Kapitel 5.1.4.1) unter dem Dach der Kulturstiftung. Die Stiftung muss einen eigenen Wirtschaftsplan erstellen, dessen Ergebnis in den Einzelplan 06 übernommen wird. Hier erscheinen nicht mehr die einzelnen Haushaltspositionen, sondern lediglich eine Übersicht zu den Einnahmen (einschließlich Zuwendungsbedarf), den Ausgaben und zum Stellenplan.<sup>53</sup> Gleichzeitig wurde die doppelte Buchführung eingeführt.

Der Wirtschaftsplan stellt die Bewirtschaftungsgrundlage der Brandenburgischen Kulturstiftung dar. Er bedarf der Genehmigung des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur und der Bewilligung durch das Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg (vgl. Abbildung 4-3). Auf der Grundlage des genehmigten Wirtschaftsplans kann die Stiftung die institutionelle Förderung beantragen. Die Bewilligung erfolgt durch Zuwendungsbescheid des Landes auf der Grundlage des Wirtschaftsplans. Daraufhin kann die Zuwendung durch die Kulturstiftung beim Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur angefordert werden,<sup>54</sup> allerdings nur in der Höhe, in der sie innerhalb von zwei Monaten nach der Auszahlung für fällige Zahlungen benötigt wird<sup>55</sup>. Für eine entsprechende Koordination des Finanzbedarfs stellt die Kulturstiftung einen Finanzierungsplan auf, der die monatlichen Einnahmen und Ausgaben darstellt.

<sup>50</sup> Ebd. Vgl. Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Wirtschaftsplan für das Haushaltsjahr 2005 (erhalten von Frau Michelbach, 16.05.2008)

<sup>51</sup> Vgl. Land Brandenburg, Einzelplan 06 im Landeshaushalt 2004, S. 223 ff.

<sup>52</sup> Vgl. Frau Pumpa, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung, 18.06.2008. Die Kameralistik ist der Rechnungsstil der öffentlichen Verwaltung sowie der mit ihr verbundenen Institutionen und Unternehmen. Im Gegensatz zur doppelten Buchführung erfasst das kameralistische Rechnungswesen empfangene und abgegebene Leistungen sowie die Zahlungsabwicklung des Leistungsverkehrs in einem einzigen, in Spalten gegliederten Konto. Dadurch soll ein laufender Vergleich zwischen Anordnung (Soll) und tatsächlichem Stand oder Vollzug (Ist) ermöglicht werden. [Meyers Lexikon Online, Kameralistik, <http://lexikon.meyers.de/wissen/kameralistisches+Rechnungswesen>, abgerufen am 18.10.2008] Bei der doppelten Buchführung wird jeder Geschäftsvorfall doppelt, einmal im Soll und einmal im Haben, auf verschiedenen Konten gebucht. Zum Beispiel wachsen beim Erwerb eines neuen Computers auf Rechnung das Vermögen (Geschäftsausstattung) im Soll und zugleich die Schulden (Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung) im Haben. Nach Beschluss der Ständigen Innenministerkonferenz der Länder soll bis spätestens 2011 auch in der öffentlichen Verwaltung die Doppelte Buchführung, die hier Doppik genannt wird, eingeführt werden.

<sup>53</sup> Vgl. Land Brandenburg, Einzelplan 06 im Landeshaushalt 2005/06, S. 127, 136

<sup>54</sup> Vgl. Frau Pumpa, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung, 18.06.2008

<sup>55</sup> Vgl. Allgemeine Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur institutionellen Förderung (ANBest-I) Nr. 1.5

Mit der Stadt schließt die Brandenburgische Kulturstiftung jeweils für ein Haushaltsjahr eine Zuwendungsvereinbarung, die die Ausreichung durch einen Zahlungsplan regelt. Demnach werden die Zuschüsse aus dem städtischen Haushalt (4.670.000 Euro) in etwa gleichen Monatsraten ausgereicht, die Mittel aus der Theaterpauschale, die die Stadt beim Land beantragt, vierteljährlich zu 1.029.500 Euro.<sup>56</sup> Über den zweckgemäßen Einsatz der Zuwendungen hat die Kulturstiftung für jedes Haushaltsjahr gegenüber dem Land Brandenburg und der Stadt Cottbus einen Verwendungsnachweis zu erbringen. Aus nicht verbrauchten Kassenmitteln kann sie Rücklagen bilden, mit denen im nächsten Haushaltsjahr Mehrausgaben gedeckt werden können<sup>57</sup>.

Im Zuge der Gründung wurde vereinbart, dass der jährliche Zuschussbetrag der Brandenburgischen Kulturstiftung (18.283.300 Euro) für fünf Jahre, also bis einschließlich 2009, konstant bleiben soll. Eine Erhöhung erfolgt lediglich durch die Mehrkosten für die Ost-West-Tarifanpassung, für deren Realisierung die Landesregierung ihre Zusage gegeben hat. Zu diesem Zweck steigt der Zuschuss des Landes in den Jahren 2008 und 2009 um 706.000 Euro auf 10.201.300 Euro an. Von der Stiftung wird erwartet, dass sie die sonstigen anfallenden Tarifierhöhungen selbst ausgleicht.<sup>58</sup> (Auf die relevanten tarifvertraglichen Regelungen für die Brandenburgische Kulturstiftung wird in Kapitel 4.5.3 näher eingegangen.) Darüber hinaus wurde vereinbart, dass die durch den Umzug der Kunstsammlungen in das Dieselkraftwerk bedingten höheren Bewirtschaftungskosten den Zuschussbedarf der Kulturstiftung nicht erhöhen dürfen<sup>59</sup>.

In der Brandenburgischen Kulturstiftung sind mit dem Staatstheater und den Kunstsammlungen (Kunstmuseum Dieselkraftwerk) zwei Einrichtungen mit unterschiedlich aufwendigen Angeboten zusammengekommen. Entsprechend unterschiedlich ist auch der Finanzbedarf (beispielhaft für das Haushaltsjahr 2004 in Tabelle 4-1) und das Personalverhältnis: Den rund 350 Beschäftigten des Staatstheaters stehen zehn Mitarbeiter des Museums gegenüber. Insofern ergeben sich insbesondere für den kleineren Partner Synergien, beispielsweise durch den Einsatz des technischen und künstlerischen Theaterpersonals bei Veranstaltungen oder die Übernahme von Verwaltungsaufgaben in die Strukturen des Staatstheaters. Andersherum sind aus Sicht

---

<sup>56</sup> Vgl. Frau Pumpa, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung, 18.06.2008

<sup>57</sup> Vgl. Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Wirtschaftsplan für die Haushaltsjahre 2008/09 (erhalten von Frau Michelbach, 16.05.2008). Rücklagen werden gebildet, indem die Finanzmittel im Jahr der Bildung als Ausgabe (Zuführung an Rücklagen) und im nächsten Haushaltsjahr als Einnahme (Entnahmen aus Rücklagen) gebucht werden (ohne Anrechnung auf die Grundfinanzierung). Im öffentlichen Haushaltswesen ist dies nicht ohne weiteres möglich. Hier gilt das Annuitätsprinzip, wonach die Einnahmen- und Ausgabenansätze, die zum Jahresende nicht ausgeschöpft sind, mit Ablauf des 31.12. erlöschen. [Vgl. Klein in Klein 2004, S. 281] Allerdings war das Staatstheater auch als Landeseinrichtung im Rahmen eines Modellversuchs zur Flexibilisierung der Mittelbewirtschaftung zur Bildung von Rücklagen berechtigt, allerdings mit Einschränkungen. So wurden die nicht verbrauchten Kassenmittel im Verhältnis, in dem auch die Zuweisungen erfolgten, auf die Stadt (49 Prozent) und das Land (51 Prozent) aufgeteilt. Während der auf die Stadt entfallende Teil zu 100 Prozent der Rücklage zugeführt werden konnte, wurde der Anteil des Landes nach festgelegten Formeln berechnet. [Vgl. Frau Pumpa, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung, 18.06.2008]

<sup>58</sup> Vgl. Landtag Brandenburg 2004, Gesetzentwurf, Drucksache 3/7446; Land Brandenburg, Pressemitteilung vom 28.04.2004; Land Brandenburg, Einzelplan 06 im Landeshaushalt 2008/09, S. 148

<sup>59</sup> Vgl. Landtag Brandenburg 2004, Gesetzentwurf, Drucksache 3/7446

der Autorin die Möglichkeiten des Staatstheaters begrenzt. So müssen beispielsweise bei der Nutzung des Dieselmotors als Aufführungsort verschiedene klima- und sicherheitstechnische Aspekte berücksichtigt werden. Nicht zu unterschätzen sind sicherlich die wechselseitigen Werbemöglichkeiten sowie Potenziale bei der Vermittlung kultureller Bildung im Rahmen abgestimmter oder gemeinsamer Angebote.

	<b>Staatstheater Cottbus</b>	<b>Brandenburgische Kunstsammlungen</b>
Einnahmen	9.685.000 Euro	324.000 Euro
davon Zuschuss Cottbus	8.678.700 Euro	289.900 Euro
Ausgaben	18.743.600 Euro	810.700 Euro
Zuschuss Brandenburg	9.058.600 Euro	486.700 Euro

Tabelle 4-1 Einnahmen und Ausgaben des Staatstheaters Cottbus und der Brandenburgischen Kunstsammlungen Cottbus gemäß Haushaltsplan 2004<sup>60</sup>

#### 4.3.3 Aufbau und Organisation

Die Rechtsaufsicht über die Stiftung führt gemäß § 5 KultStG die für Kultur zuständige oberste Landesbehörde. Nach der aktuellen ministerialen Gliederung ist dies das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur. Organe der Stiftung sind der Stiftungsrat und der Vorstand der Stiftung. Sie setzen sich wie folgt zusammen:

<b>Zusammensetzung des Stiftungsrats gemäß § 7 KultStG</b>	
Zwei Vertreter der für Kultur zuständigen obersten Landesbehörde, die nicht zugleich mit der Rechtsaufsicht über die Stiftung befasst sind, einer davon als Vorsitzender des Stiftungsrates,	Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg Prof. Dr. Johanna Wanka (Vorsitzende)  Referatsleiter im Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg Michael Richert
ein Vertreter der für Finanzen zuständigen obersten Landesbehörde,	Ministerialrat und Referatsleiter im Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg Wolfgang Ploch
zwei Vertreter der Stadt Cottbus, einer davon als Stellvertreter des Vorsitzenden,	Oberbürgermeister der Stadt Cottbus Frank Szymanski (Stellv. Vorsitzender)  Dezernent für Jugend, Kultur und Soziales der Stadt Cottbus Berndt Weiße
ein Mitglied des Landtages Brandenburg  und ein Mitglied der Stadtverordnetenversammlung Cottbus	Mitglied des Brandenburgischen Landtages Dr. Martina Münch  Stadtverordneter der Stadt Cottbus Dr. Manfred Schemel

<sup>60</sup> Vgl. Land Brandenburg, Einzelplan 06 im Landeshaushalt 2004, S. 211, 235 (Angaben ohne Bauinvestitionen (HGr. 3 und 7); Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Wirtschaftsplan für das Haushaltsjahr 2005 (erhalten von Frau Michelbach, 16.05.2008)

Zusammensetzung des <b>Vorstands</b> gemäß § 10 KultStG	
Intendant des Staatstheaters Cottbus,	Martin Schüler (Vorsitzender)
Direktorin des Kunstmuseums Dieselkraftwerk	Dr. Perdita von Kraft
Verwaltungsdirektor	Dr. René Serge Mund

Tabelle 4-2 Organe der Brandenburgischen Kulturstiftung und ihre Besetzung<sup>61</sup>

An den Sitzungen des Stiftungsrats nehmen gemäß § 7 Abs. 3 KultStG die Mitglieder des Vorstandes sowie jeweils bis zu drei Vertreter des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur und der Stadt Cottbus beratend teil. Beschlussfähig ist der Stiftungsrat, wenn zwei Drittel der Mitglieder und jeweils ein Vertreter des Landes und der Stadt anwesend oder vertreten sind. Die Beschlüsse werden mit der Stimmenmehrheit der Anwesenden gefasst. Anders verhält sich dies bei Beschlüssen über den Inhalt der Satzung, über den Wirtschaftsplan und dessen Änderung sowie bei Beschlüssen, die über bestehende Wirtschaftspläne hinaus Auswirkungen auf den Haushalt der Stiftung haben. Sie können nur mit Zustimmung von zwei Dritteln der Mitglieder des Stiftungsrates getroffen werden, wobei Beschlüsse gegen die Stimmen des Landes oder der Stadt nicht möglich sind und somit ein maßgeblicher Einfluss der Zuwendungsgeber gewahrt bleibt.<sup>62</sup>

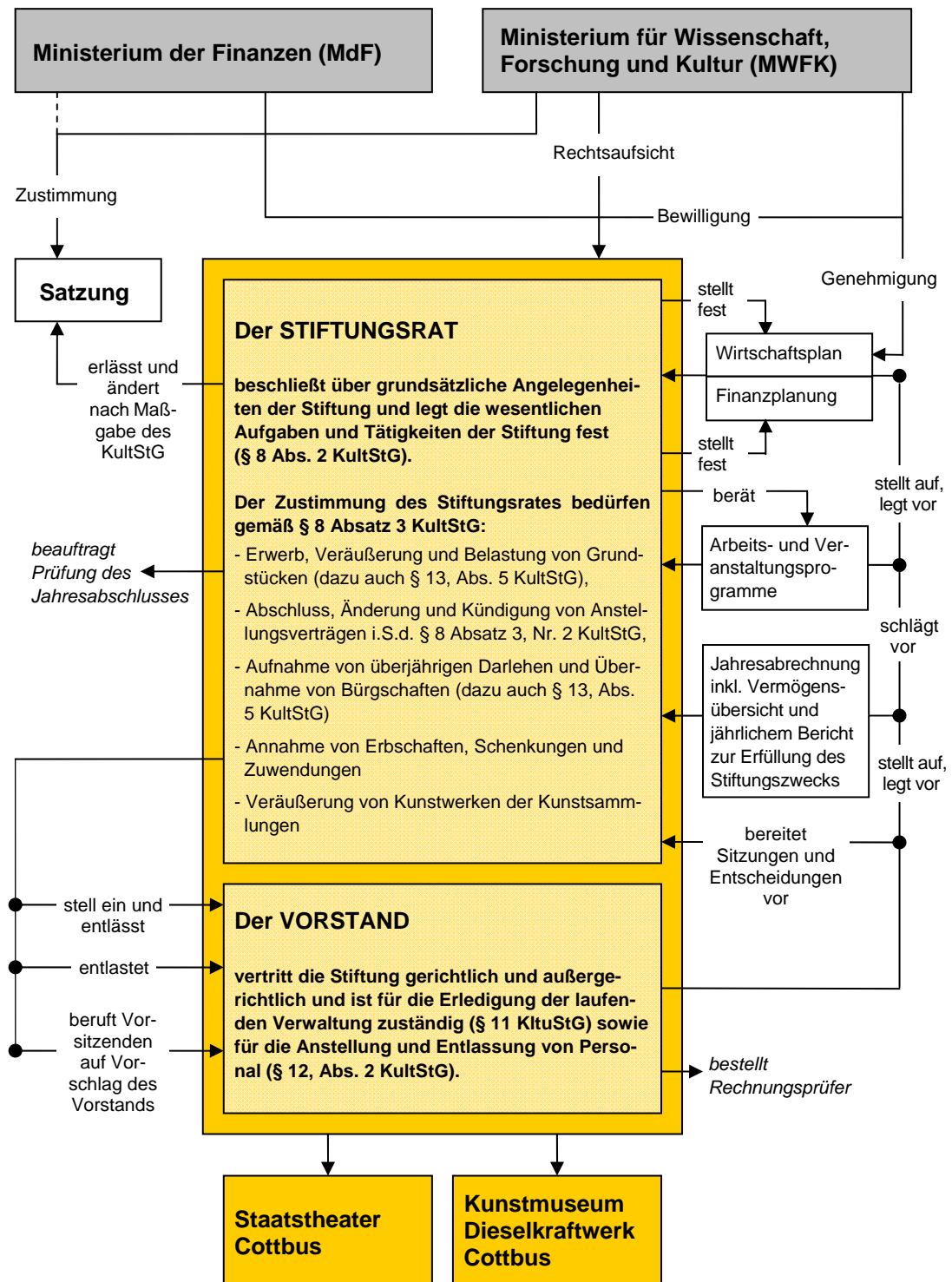
Die Vorstandsmitglieder nehmen ihre Aufgaben gemeinsam wahr und haben dabei das Wohl der Stiftung als Gesamtheit zu berücksichtigen. Bei Meinungsverschiedenheiten zu besonders bedeutsamen Fragen kann der Sachverhalt dem Stiftungsrat zur Entscheidung vorgelegt werden.<sup>63</sup> Der Vorstand entscheidet mit der Mehrheit seiner Mitglieder. Allerdings kann in finanzwirksamen Angelegenheiten der Verwaltungsdirektor nicht überstimmt werden.<sup>64</sup> Dies kann als Indiz dafür gelten, dass wirtschaftliche Belange auch im Kulturbetrieb mehr Berücksichtigung finden. Näheres zu Aufgaben und Verfahrensweisen der Stiftungsorgane veranschaulicht Abbildung 4-3. Sie verdeutlicht auch, dass bei dezentraler Verantwortung der Stiftung zentrale Steuerungs- und Aufsichtsfunktionen beim Land Brandenburg verblieben sind.

<sup>61</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Über uns, <http://www.staatstheater-cottbus.de/486-499.htm>, abgerufen am 18.10.2008

<sup>62</sup> Vgl. § 9 Abs. 2 und 3 KultStG

<sup>63</sup> Vgl. § 9 Abs. 1 Satzung der Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus vom 23.02.2005 (erhalten von Frau Michelbach, 16.05.2008)

<sup>64</sup> Vgl. § 10 Abs. 2 KultStG

Abbildung 4-3 Aufbau und Organisation der Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus<sup>65</sup>

<sup>65</sup> Eigene Grafik. Vgl. §§ 5-13 KultStG; Satzung der Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus (erhalten von Frau Michelbach, 16.05.2008)

#### 4.4 Aufbau und Ablauf des Theaterbetriebs - Ein Überblick

Das Staatstheater Cottbus ist ein Mehrspartentheater, es bietet seinen Besuchern Musiktheater (Oper, Operette und Musical), Schauspiel und Konzert, aber auch Ballett-Aufführungen, obgleich das Ballett seit 1997 keine eigenständige Sparte mehr bildet. Wie der Exkurs in Kapitel 4.1 bereits angedeutet hat, gehören zur Realisierung einer Theateraufführung neben dem künstlerischen auch der künstlerisch-technische Bereich und die Verwaltung. Somit arbeiten Menschen mit zum Teil sehr unterschiedlichen Berufen am Gelingen einer Aufführung. In vielen vor allem kleineren Privattheatern hingegen ist eine solche Arbeitsteilung nicht möglich und/oder nicht gewollt.

Abbildung 4-4 zeigt ein Organigramm für das Staatstheater Cottbus. Die Arbeitsabläufe sollen im Folgenden kurz beschrieben werden, um im Vorfeld der weiteren Analysen einen Eindruck von der Theaterarbeit zu vermitteln.<sup>66</sup>

Die Theaterleitung bilden der Intendant, bei dem die künstlerische Gesamtverantwortung für das Theater sowie die Vertretung nach außen liegen, und der Verwaltungsdirektor, der für den administrativen und wirtschaftlichen Bereich zuständig ist. Den verschiedenen künstlerischen und künstlerisch-technischen Abteilungen stehen wiederum eigene Leiter vor, die häufig als Direktoren bezeichnet werden. Der Intendant des Staatstheaters ist zugleich Operndirektor. In dieser Funktion arbeitet er eng mit dem Generalmusikdirektor, aber auch dem Chordirektor und dem Ballettmeister zusammen.

Dem so genannten Künstlerischen Betriebsbüro (KBB) kommt die Funktion einer Koordinationsabteilung zu, in der zentrale Planungs- und Kontrollaufgaben zusammenlaufen (z. B. Vorstellungs- und Probenplanung, organisatorische Absprachen mit Gästen). Dagegen arbeitet die Dramaturgie, die in Musik- und Schauspieldramaturgie unterteilt ist, im künstlerisch-wissenschaftlichen Bereich. Hier erfolgt die Konzeption einer Inszenierung und der laufende Abgleich dieser Konzeption mit den Entwicklungen während des Probenbetriebs. Hinzu kommen die Mitarbeit an Publikationen (z. B. Programm- und Spielzeithefte) und die Unterstützung der Theaterpädagogik.

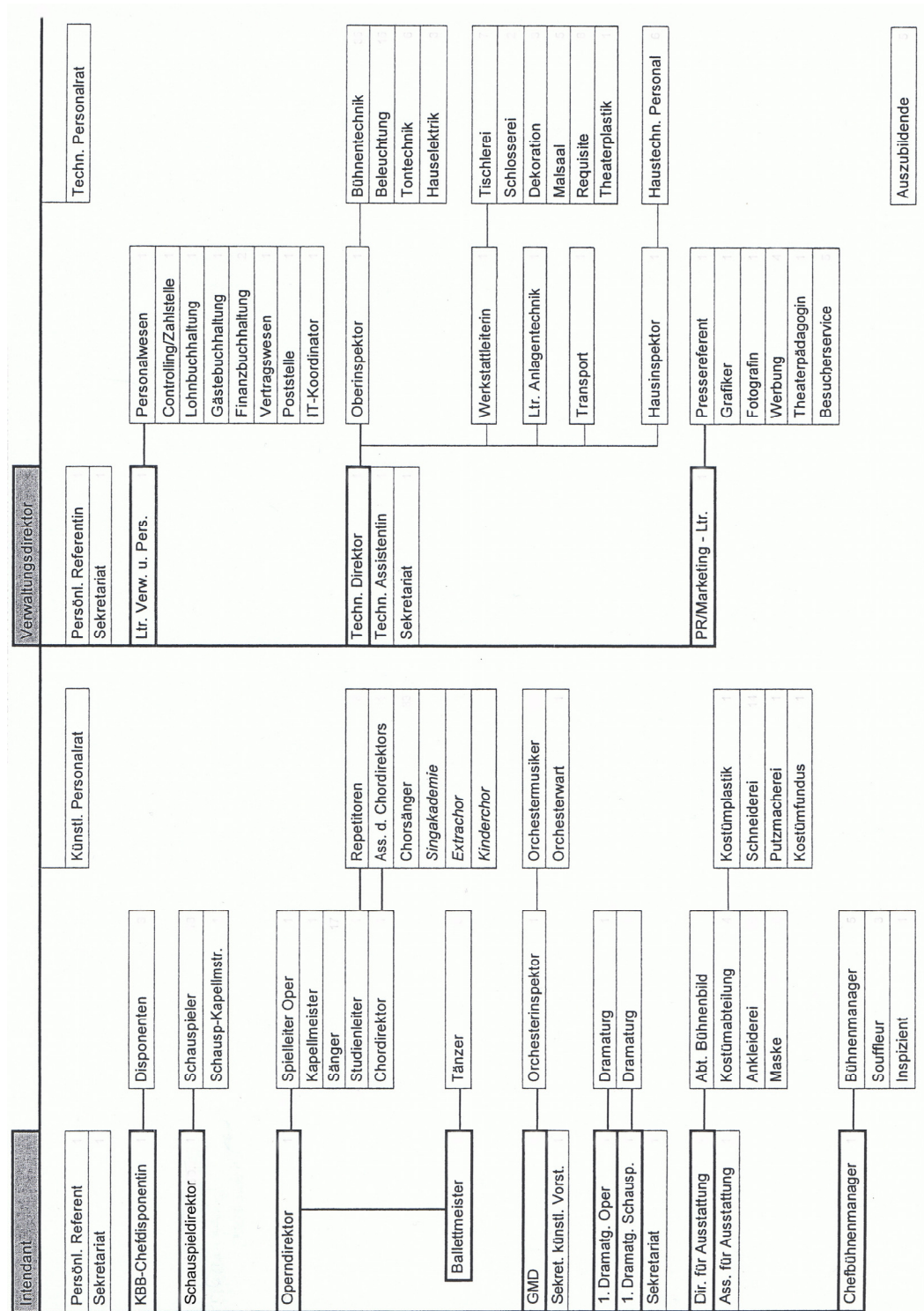
Eine Theaterproduktion beginnt mit der Entscheidung der Intendanz für ein bestimmtes Stück, die in Abstimmung mit den jeweiligen künstlerischen Leitern und der Dramaturgie getroffen wird. Insbesondere im Musiktheater zeigt sich aufgrund der Vielzahl der beteiligten künstlerischen und technischen Bereiche die Komplexität der Theaterarbeit, weshalb dieses Beispiel hier weiterverfolgt werden soll.

Der Entscheidung für das Stück schließt sich die Bestimmung des szenischen Leitungsteams an, das aus Regisseur, Dramaturg, der musikalischen Leitung, ggf. dem Choreografen sowie der Ausstattung (Bühnen- und Kostümbildner) besteht. Zudem werden die Rollen besetzt, sowie Probentermine und Premierendatum festgelegt.

---

<sup>66</sup> Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf ein Gespräch vom 07.11.2008 mit Dr. Carola Böhnisch, Musikdramaturgin am Staatstheater Cottbus.



Abbildung 4-4 Organigramm des Staatstheaters Cottbus<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Vgl. Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Organigramm (erhalten von Frau Pumpa, 07.11.2008). Eigene Bearbeitungen.



Zu Beginn der Produktionsphase erstellt der Dramaturg die Konzeption der Aufführung. Dabei arbeitet er heraus, wie die jeweilige Geschichte erzählt werden soll, angefangen bei der inhaltlichen Schwerpunktsetzung, über die Vordergründigkeit einzelner Charaktere bis hin zu Kürzungen. Dies erfolgt in der Regel in enger Zusammenarbeit mit dem Regisseur. Die vorbereitete Konzeption wird im szenischen Leitungsteam besprochen und im Hinblick auf die Gestaltung des Bühnenbilds, der Kostüme und Maske weiterbearbeitet. Dabei findet auch eine Bauprobe statt, bei der mithilfe von Ersatzelementen Umbauten der Kulissen simuliert und auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft werden. Erst dann wird die Konzeption abgeschlossen. Nach den Vorgaben des Bühnenbildners werden Zeichnungen erstellt, auf deren Grundlage die Werkstätten ihre Arbeit aufnehmen. Parallel zum Bühnenbildbau werden Ausstattungselemente und Kostüme gefertigt und die Maske vorbereitet.

Schon während die Konzeption erarbeitet wird, erfolgt das musikalische Einstudieren bei den Sängern. Je nach Umfang und Schwierigkeitsgrad werden dafür zwei bis drei Monate benötigt. Bei besonders schwierigen Partien kann die Vorbereitungszeit auch bis zu einem Jahr beanspruchen. Der Studienleiter und der Chordirektor setzen Einzel- und Ensembleproben an, wobei der so genannte Repetitor am Klavier die musikalische Begleitung übernimmt.

Etwa sechs bis acht Wochen vor der Premiere sind sowohl musikalisches Einstudieren als auch Konzeption abgeschlossen. Letztere wird den Darstellern in der Konzeptionsprobe vorgestellt. Unmittelbar im Anschluss beginnen die szenischen Proben, bei denen Regisseur und Dramaturg gemeinsam mit den Darstellern die Inszenierung erarbeiten. Parallel zum musikalischen und szenischen Einstudieren bei den Darstellern erfolgen auch die Orchesterproben und, insofern vorgesehen, die Proben des Balletts. Wenn die Sänger ihre Partien beherrschen, nehmen sie in so genannten Sitzproben auch an den Orchesterproben teil.

Etwa zwei Wochen vor der Premiere werden Bühnenbild und Dekorationen aufgebaut. Im Rahmen der so genannten Beleuchtungsproben wird der Ablaufplan für die verschiedenen Beleuchtungsstände und Lichtstimmungen erstellt. Bühnenelemente werden erforderlichenfalls nachbearbeitet. Ebenfalls zwei Wochen vor der Premiere beginnen die Bühnen- und Orchesterproben. Sie finden erstmals auf der Hauptbühne statt und haben in erster Linie die Einarbeitung des Dirigenten in die Inszenierung und das musikalische Zusammenspiel zwischen Sängern und Orchester im Fokus.

Eine Woche vor der Premiere findet die Ausstattungsprobe statt. Die Darsteller treten erstmals im vollständigen Bühnenbild einschließlich Beleuchtung sowie in Kostüm und Maske auf. Die Ausstattungsprobe dient vor allem dem Einleben in die Bühnensituation und der Überprüfung des szenischen Gesamteindrucks. Sie findet deshalb in Klavierbegleitung und nicht mit dem Orchester statt. Tags darauf schließt sich in der Regel die Hauptprobe an. Zwei Tage vor der Premiere findet die Generalprobe statt, die im Idealfall wie eine echte Vorstellung ohne Unterbrechungen ablaufen sollte.

Mit der Premiere geht das Stück in den Spielplan des Staatstheaters über. Wie oft es gespielt wird und wie lang es sich dort hält, ist neben der Nachfrage (Publikum vor Ort, Gastspielbetrieb) von verschiedenen anderen Faktoren abhängig, zu denen auch technische Restriktionen (z. B. aufwendige technische Aufbauten, die das Proben und Spielen verschiedener Produktionen zur selben Zeit ausschließen) oder personell-tarifliche Faktoren (z. B. Stimmruhe der Sänger, gleichzeitiger Einsatz in mehreren Inszenierungen) gehören. Bei Repertoiretheatern wie dem Staatstheater Cottbus, die regelmäßig gleichzeitig mehrere Inszenierungen anbieten, steht die Produktion in der Regel mindesten einmal im Monat auf dem Spielplan und wird dann in der folgenden Saison „abgespielt“.

Die Verwaltung sorgt parallel zum Proben- und Spielbetrieb für die wirtschaftliche und finanzielle Planung und Kontrolle, kümmert sich um Personalbelange (z. B. Verträge mit den Künstlern und Gästen) und gewährleistet die Buchführung sowie die Zahlung der Löhne und Gehälter. Zugleich sind hier die Bereiche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit angesiedelt, die in inhaltlicher Abstimmung mit der Dramaturgie entsprechende Informations- und Werbemaßnahmen für die Produktionen des Theaters ergreifen. Die unmittelbare Betreuung der Theaterbesucher vor der Vorstellung übernimmt der Besucherservice (Kartenverkauf, Reservierungen, Anrechte) bzw. vor allem für Kinder und Jugendliche die Theaterpädagogik, die auch eigene Angebote unterbreitet (vgl. Kapitel 4.6).

#### 4.4.1 Platzangebot und Spielstätten des Staatstheaters Cottbus

Das Staatstheater Cottbus bietet dem Publikum insgesamt rund 1.000 Plätze an. Gemessen an der Bevölkerungszahl von Cottbus entfielen somit zum 01.01.2006 auf 1.000 Einwohner rund 10 Plätze<sup>68</sup>. Die Verteilung auf die einzelnen Spielstätten gibt Abbildung 4-5 wieder.

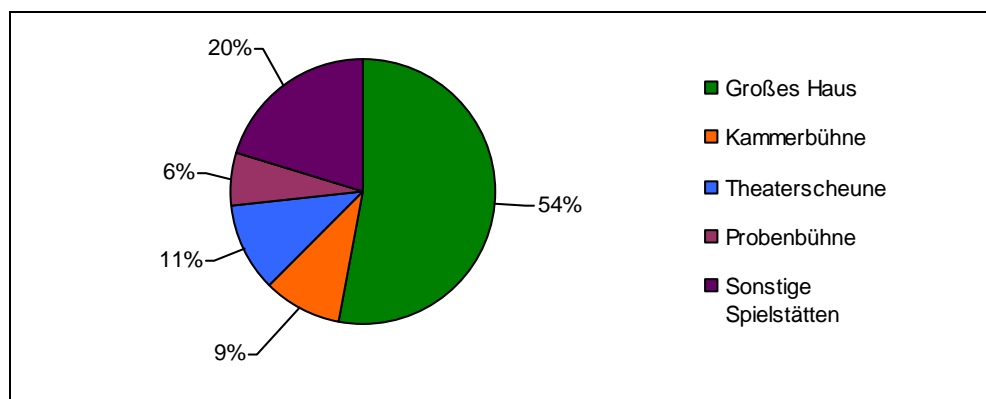


Abbildung 4-5 Spielstätten und ihr Anteil am Platzangebot in der Spielzeit 2005/06<sup>69</sup>

<sup>68</sup> Eigene Berechnung. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistik 2005/06

<sup>69</sup> Eigene Grafik. Vgl. ebd.

Als sonstige Spielstätten nutzt das Staatstheater unter anderen die Klosterkirche und die Kreuzkirche der Stadt, den Hanger 5 des Cottbuser Flugplatzes (v. a. für Konzerte, Oratorien), das Landgericht Cottbus sowie seit 2008 das Kunstmuseum Dieselkraftwerk. Als Open-Air-Spielorte werden beispielsweise der Hof der Von-Alvensleben-Kaserne genutzt, in der die Theaterverwaltung und das Probenzentrum ihren Sitz haben, außerdem der Gerichtsberg am Landgericht Cottbus, der Puschkin-Park in Cottbus und der Fürst-Pückler-Park in Cottbus-Branitz.<sup>70</sup> Darüber hinaus gestaltet das Staatstheater seit 2006 in einer spartenübergreifenden Sonderveranstaltung die „Spreewälder Sagennacht“ im Kurort Burg, eine Veranstaltung des Amts Burg (Spreewald) und des Landkreises Spree-Neiße. Seitdem sich das Theater daran beteiligt, haben sich die Besucherzahlen etwa verdreifacht, von 1.650 im Jahr 2005 auf 4.800 im Jahr 2007. Die Sagennacht wurde 2008 mit dem Tourismuspreis des Landes Brandenburg ausgezeichnet.<sup>71</sup> Die Veranstaltung umfasste 2008 erstmals drei anstelle der bisherigen zwei Abende mit insgesamt 7.200 Besuchern<sup>72</sup>.

Ein weiteres wichtiges Theaterspektakel außer Haus ist die jährliche Spielplanpräsentation im Fürst-Pückler-Park (10.000 Besucher in 2007<sup>73</sup>). Dabei werden am Sonntag vor dem offiziellen Spielzeitbeginn die Neuinszenierungen auf kleinen Bühnen, die im ganzen Park verteilt sind, vorgestellt. Den Abschluss bildet ein Open-Air-Konzert, das inhaltlich ebenfalls einen Exkurs durch die kommende Spielzeit bietet. Diese Veranstaltung wird dann in Lübben (ca. 50 Kilometer nordwestlich von Cottbus) bzw. 2008 erstmals in Berlin wiederholt. Ein relativ neues Angebot ist darüber hinaus das so genannte „(Staats-)Theater Mobil“, eine mobile Schauspielinszenierung, die außerhalb der gewohnten Theaterräume aufgeführt wird, unter anderen auf Anfrage von Schulen, Vereinen, Städten und Gemeinden. Dabei werden mit „Hallo Nazi“<sup>74</sup> (Spielzeiten 2005/06 und 2006/07) und „Der Kick“<sup>75</sup> (ab 2007/08) Stücke mit hoher gesellschaftlicher Brisanz auf die Bühne gebracht.

Des Weiteren gibt das Staatstheater in jeder Spielzeit Gastspiele in anderen brandenburgischen Kommunen, beispielsweise in Frankfurt (Oder), Potsdam und Schwedt (vgl. Kapitel 5.1.4.3). Nationale und internationale Gastspielkontakte bestehen unter anderen nach Fulda, Winterthur (Schweiz), Zielona Góra und Posen (Polen).<sup>76</sup>

<sup>70</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeitheft 2008/2009, S. 144

<sup>71</sup> Vgl. Amt Burg (Spreewald), Tourismuspreis 2008 für „Spreewälder Sagennacht“, <http://www.amt-burg-spreewald.de/content/rubrik/619.html>, abgerufen am 25.6.2008

<sup>72</sup> Vgl. Frau Pampa, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung, 07.11.2008

<sup>73</sup> Vgl. Intendant Martin Schüler, Staatstheater Cottbus, bei der Abschlusspressekonferenz zur Spielzeit 2007/08 am 30.06.2008

<sup>74</sup> Schauspiel der Autorengruppe MONOBLOCK. Nach dem Überfall einer Nazi-Schlägertruppe auf eine polnische Autowerkstatt in der ostdeutschen Provinz landen einer der Nazis und der polnische Automechaniker in derselben Zelle des örtlichen Polizeireviere. [Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeitheft 2006/07, S. 68]

<sup>75</sup> Schauspiel von Andres Veiel und Gesine Schmidt. Im Juli 2002 wird der 16-jährige Marinus im uckerländischen Dorf Potzlow brutal überfallen und misshandelt. Über die Montage der Gesprächsprotokolle mit den beiden Tätern, ihren Eltern, der Mutter und den Freunden des Opfers, der Staatsanwaltschaft sowie der betroffenen Dorfgemeinschaft versucht „Der Kick“ die Biografien hinter der Tat sichtbar werden zu lassen. [Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeitheft 2007/08, S. 30]

<sup>76</sup> Vgl. Frau Brenk, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Intendanz, 23.06.2008

Darüber hinaus ist das Staatstheater bei verschiedenen Veranstaltungen präsent (z. B. Cottbuser Stadtfest, Tourismusmessen). Die Spielstätten, insbesondere das Große Haus, werden auch für andere Veranstaltungen genutzt bzw. können gemietet werden, wenn der Spielplan dies zulässt. So findet beispielsweise die Auftaktveranstaltung der jährlichen Cottbuser FilmFestivals (vgl. Kapitel 5.2.4.1) ebenso im Großen Haus statt wie die feierliche Immatrikulation der Studenten der Fachhochschule Lausitz.<sup>77</sup> Insgesamt zeigt das Staatstheater Cottbus somit Präsenz nicht nur in den eigenen Häusern, sondern auch in der Stadt, im Land Brandenburg und darüber hinaus.

#### 4.5 Kennzahlen des Staatstheaters Cottbus im Zeitverlauf

Im Folgenden werden einige wesentliche Kenngrößen wie Veranstaltungs- und Besucherzahlen, Auslastungszahlen sowie Einnahmen und Ausgaben des Staatstheaters Cottbus im Zeitverlauf betrachtet. Die Angaben beruhen, wenn nicht anders belegt, auf der Theaterstatistik, die seit 1967 durch den Deutschen Bühnenverein<sup>78</sup> geführt wird bzw. auf den Fragebögen, mit denen das Staatstheater dem Deutschen Bühnenverein Daten für diese Statistik zuarbeitet.

Den Beobachtungszeitraum bilden die Spielzeiten 1994/95 bis 2005/06. Die untere Grenze wurde im Hinblick darauf festgelegt, dass sich der Theaterbetrieb nach der Wende und in der neuen Rechtsform einer Landeseinrichtung bereits festigen konnte. Die obere Grenze 2005/06 hingegen entspricht dem aktuellen Stand der Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins, lässt allerdings die Spielzeit 2006/07 außen vor, da aufgrund der Umbau- und Sanierungsmaßnahmen das Große Haus von Januar bis einschließlich August 2007 geschlossen blieb und somit kein regulärer Theaterbetrieb gegeben war. Bereits zum Ende der Spielzeit 2005/06 konnte das Große Haus für einige Wochen nicht mehr genutzt werden.

Neben Baumaßnahmen an Haupt- und auch an Nebenspielstätten (z. B. Kammerbühne) ist die Theaterarbeit von einer Vielzahl weiterer Faktoren geprägt, die auch die Entwicklung der theaterspezifischen Kennzahlen beeinflussen können: Angefangen bei der Spielplangestaltung (z. B. Zahl der angebotenen Veranstaltungen und Inszenierungen, Lage der Premieren in der Spielzeit) über den besonderen Erfolg oder Misserfolg einzelner Angebote bis hin zu personellen Veränderungen. Auch auf die komplexen Zusammenhänge bei der Realisierung einer Theateraufführung wurde in Kapitel 4.4 hingewiesen (z. B. Einhaltung von Ruhezeiten). Bei den Einnahmen

---

<sup>77</sup> Vgl. ebd.

<sup>78</sup> Der Deutsche Bühnenverein (DBV) ist die Interessengemeinschaft der öffentlichen und privaten Träger der deutschen Theater und Orchester. Er wurde 1846 gegründet, 1935 durch das nationalsozialistische Propagandaministerium aufgelöst und 1947 neu gegründet. Der DBV ist ein eingetragener Verein mit Sitz in Köln. Er nimmt die Interessen seiner 430 Mitglieder (Stadt- und Staatstheater einschließlich der Opernhäuser, Privat- und Landesbühnen sowie Rundfunkgesellschaften) in politischer und arbeitsrechtlicher Hinsicht wahr und wird darüber hinaus auch beratend tätig. Als Arbeitgeberorganisation ist er Tarifpartner der Bühnengewerkschaften (z. B. Genossenschaft Deutscher Bühnenangehöriger, Deutsche Orchestervereinigung). [Vgl. Deutscher Bühnenverein, Wir über uns, <http://www.buehnenverein.de/index.php>, abgerufen am 13.06.2008]

und Ausgaben spielen zudem Faktoren, wie beispielsweise Haushaltssperren<sup>79</sup> und Globale Minderausgaben<sup>80</sup> aus der Zeit als Landeseinrichtung sowie die Tarifentwicklungen eine Rolle.

Im Bewusstsein, dass diese und ähnliche Faktoren vorhanden sind, erfolgt hier keine Bewertung grundlegender Arbeitsweisen des Staatstheaters Cottbus. Vielmehr bemüht sich die Autorin um die Herausarbeitung grundlegender spielzeitübergreifender Entwicklungstendenzen.

#### 4.5.1 Besucher und Auslastung

Die Betrachtung der Besucher- und Auslastungszahlen erfolgt getrennt nach verschiedenen Veranstaltungsarten. Für die Eruierung von spielzeitübergreifenden Entwicklungen werden Trendlinien<sup>81</sup> eingesetzt. Ihr Vorteil ist, dass sie einen schnellen Überblick über eine Zeitreihe liefern und anhand des so genannten Bestimmtheitsmaßes ( $R^2$ ) relativ einfach auf ihre Qualität überprüft werden können. Von der späteren Zusammenführung der ermittelten Trends mit den demografischen Prognosen und den Ergebnissen der Nachfrageanalyse erwartet die Autorin Rückschlüsse darauf, inwiefern quantitative und qualitative Veränderungen der Nachfrage das Staatstheater Cottbus schon gegenwärtig betreffen.

Für die jeweilige Veranstaltungsart werden neben den Besucherzahlen auch Veranstaltungszahlen, Spielstättennutzung und Auslastung aufgeführt. Dabei ergibt sich die Auslastung aus der Summe der Besucher einer Veranstaltungsart (z. B. Schauspiel, Oper) in Prozent der in dieser Veranstaltungsart insgesamt angebotenen Plätze<sup>82</sup>. Diese Unterteilung erhöht zwar den Darstellungsaufwand, lässt aber auch solidere Rückschlüsse bei der Trendauswertung zu, da Wechselwirkungen zwischen den Kennzahlen berücksichtigt werden können. So können beispielsweise mit 300 Veran-

<sup>79</sup> Mit der Sperre von Haushaltsmitteln behält sich die Exekutive vor, im Einzelfall darüber zu entscheiden, ob geplante Ausgaben tatsächlich getätigt bzw. Verpflichtungen eingegangen werden [vgl. Wikipedia, Haushaltssperre, <http://de.wikipedia.org/wiki/Haushaltssperre>, abgerufen am 28.01.2009].

<sup>80</sup> Globale Minderausgaben sind Verfügungsbeschränkungen im Haushalt. Das heißt, es erfolgt keine gezielte Ausgabenkürzung, vielmehr bleibt es der Exekutive überlassen, durch Einsparungen innerhalb eines Etats, z. B. dem Haushalt eines Ministeriums, die Minderausgabe zu erwirtschaften. [Vgl. Deutscher Bundestag, Wissen von A-Z, [http://www.bundestag.de/wissen/glossar/G/glob\\_minder.html](http://www.bundestag.de/wissen/glossar/G/glob_minder.html), abgerufen am 28.01.2009]

<sup>81</sup> Eine Trendlinie ist die grafische modellhafte Darstellung von Trends in Zeitreihen. Sie gibt Auskunft darüber, wie sich die dargestellte Größe (z. B. die Besucherzahl in der Oper) im Zeitverlauf entwickelt hat und ermöglicht so die Herleitung künftiger Anforderungen (z. B. intensive Nachwuchsarbeit). Trendlinien sind typischerweise gerade Linien (lineare Regression). Allerdings können auch andere Regressionstypen eingesetzt werden (z. B. exponentielle Regression oder höhergradige Polynome). [Vgl. Wikipedia, Linear Regression, [http://en.wikipedia.org/wiki/Linear\\_regression](http://en.wikipedia.org/wiki/Linear_regression), abgerufen am 28.01.2009] Auskunft über die Zuverlässigkeit des Regressionsmodells gibt das so genannte Bestimmtheitsmaß  $R^2$ . Je näher dieses an 1 liegt, desto größer ist die Verlässlichkeit der Trendlinie.

<sup>82</sup> Ein Rechenbeispiel: Im Schauspiel fanden insgesamt 12 Vorstellungen der Inszenierung X, 8 der Inszenierung Y und 10 der Inszenierung Z im Großen Haus statt. Dabei wurden jedoch aus verschiedenen Gründen (z. B. Sichtbeschränkung) nicht immer alle Plätze im Verkauf angeboten. Die Gesamtzahl der angebotenen Plätze ergibt sich aus den summierten Produkten der Veranstaltungs- und jeweils angebotenen Platzzahl, z. B.  $12 \times 590$  (Plätze) +  $8 \times 630$  +  $10 \times 615$ , also 18.270 Plätze. Bei einer angenommenen Gesamtbesucherzahl von 10.500 läge die Auslastung somit bei 57,5 Prozent.

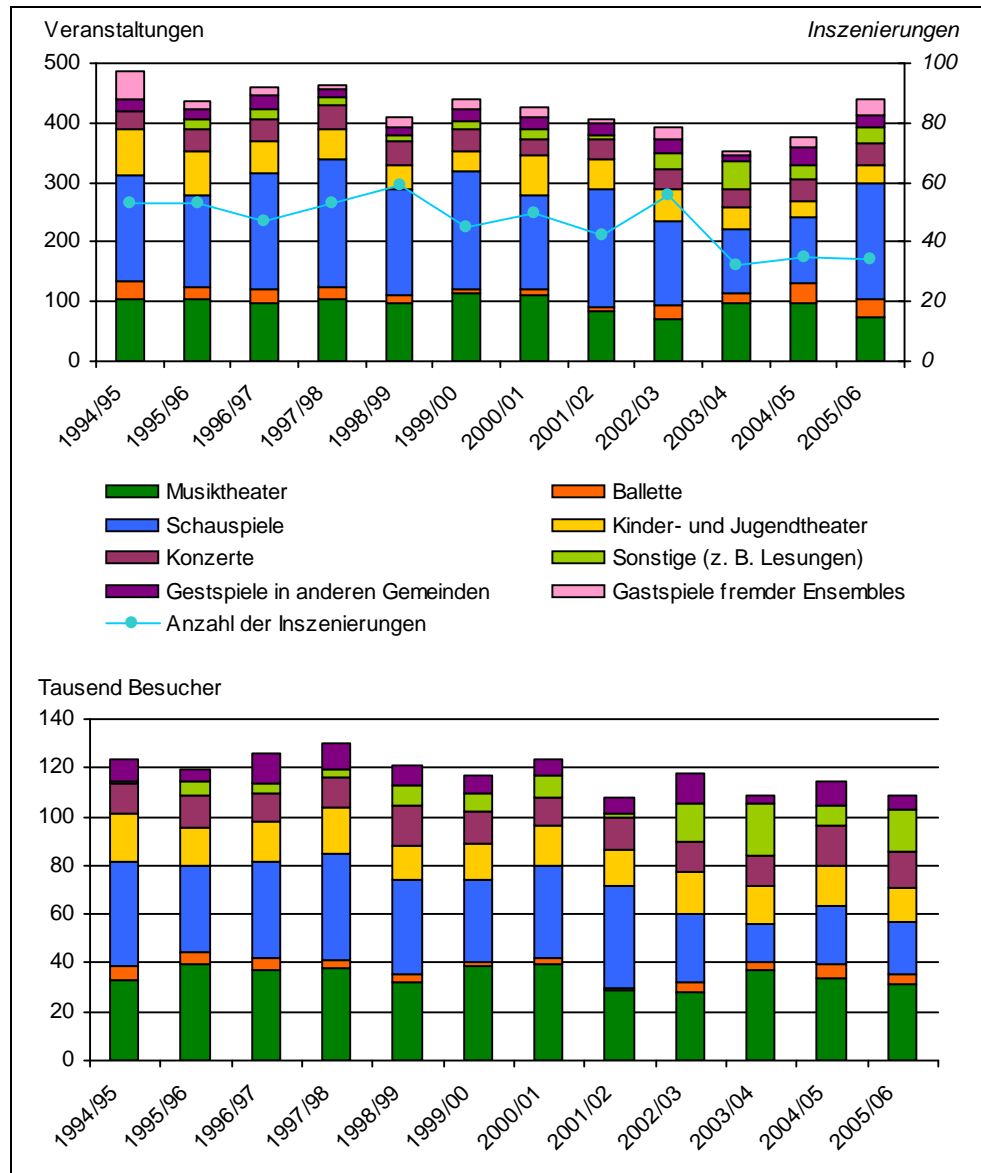
staltungen mehr Besucher erreicht werden als mit 30. Umgekehrt sind 30 Veranstaltungen quantitativ „leichter“ zu füllen als 300. Ähnlich verhält es sich mit dem Platzangebot. Die 100 Plätze der Kammerbühne lassen sich „schneller“ verkaufen als die 600 im Großen Haus. Dabei fasst dieses aber auch bei 50-prozentiger Auslastung circa dreimal so viele Besucher wie die ausverkaufte Kammerbühne.

Abbildung 4-6 gibt zunächst einen Gesamtüberblick zur Entwicklung der Veranstaltungs- und Besucherzahlen nach Sparten. Sie zeigt, dass die meisten Veranstaltungen auf das Schauspiel zurückgehen (zwischen 110 und 200), gefolgt vom Musiktheater (zwischen 70 und 110). Bei den Besuchern wechselt die Spitzenposition von rund 30.000 bis 40.000 Personen zwischen beiden Sparten. Die drittgrößten Veranstaltungs- und Besucherzahlen verzeichnet zumeist das Kinder- und Jugendtheater (30 bis 70 Veranstaltungen bei 14.000 bis 19.000 Besuchern), gefolgt vom Konzert (30 bis 40 Veranstaltungen bei 12.000 bis 16.000 Besuchern). Das Ballett konnte sich nach einem Tief zu Beginn des Jahrzehnts wieder dem Ausgangsstand annähern (30 Veranstaltungen bei knapp 4.000 bis 6.000 Besuchern). Die Anzahl der sonstigen Veranstaltungen (z. B. Lesungen) ist in den letzten Spielzeiten gestiegen, dennoch entfällt auf sie nur ein geringer Teil des Theaterbetriebs. Die Zahl der Gastspiele, die das Staatstheater auswärts gibt, schwankt in den einzelnen Spielzeiten, ist aber im Durchschnitt konstant (mindestens zehn Gastspiele pro Spielzeit, im Durchschnitt 20).

Was die Entwicklung der Veranstaltungszahlen im Zeitverlauf anbelangt, zeigt sich seit der Mitte des Beobachtungszeitraums eine rückläufige Tendenz. Erst mit den Spielzeiten 2004/05 und 2005/06 deutet sich wieder eine Erhöhung an, die zunächst auf die eigenen Gastspiele in anderen Gemeinden zurück geht, während die Veranstaltungszahlen am eigenen Standort erst 2005/06 erkennbar steigen.

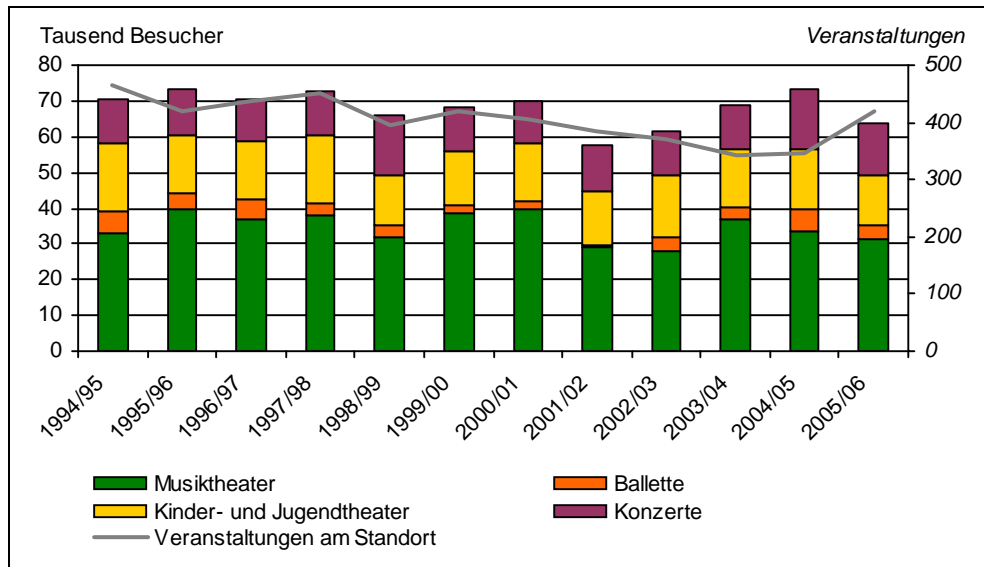
Auch die Besucherzahlen am eigenen Standort fallen in der zweiten Hälfte des Beobachtungszeitraums tendenziell niedriger aus, als in der ersten (vgl. Abbildung 4-6). Insbesondere zum Ende erfolgt ein moderater, aber anhaltender Rückgang. Hier zeigt sich, dass ein Anstieg der Veranstaltungszahlen nicht automatisch einen Anstieg der Besucherzahlen nach sich zieht. Ein Grund dafür kann sein, dass vermehrt die kleineren Spielstätten genutzt werden, wie es 2005/06 auch infolge der Baumaßnahmen im Großen Haus zum Ende der Spielzeit wahrscheinlich ist. Darüber hinaus sei darauf hingewiesen, dass Besucher der „Spreewälder Sagennacht“ oder der Spielplanpräsentation im Fürst-Pückler-Park Branitz nicht in die Statistik eingehen.

Eine dritte Größe, die ebenfalls in Abbildung 4-6 dargestellt wird, sind die Inszenierungen, die das Staatstheater in einer Spielzeit in Musiktheater, Schauspiel und Ballett anbietet. Das Angebot setzt sich im Durchschnitt je zur Hälfte aus Neuinszenierungen und Wiederaufnahmen aus der vorangegangenen Spielzeit (Repertoire) zusammen. Wie die Abbildung zeigt, ist die Zahl der Inszenierungen von durchschnittlich 50 bis auf knapp über 30 im letzten Drittel des Beobachtungszeitraums zurückgegangen. Somit wäre zu hinterfragen, inwiefern Besucherrückgänge mit der Tatsache zusammenhängen, dass weniger Stücke gespielt wurden.

Abbildung 4-6 Veranstaltungen und Besucher des Staatstheaters Cottbus<sup>83</sup>

Allerdings zeigt eine nähere Betrachtung der Zeitreihen, dass die jeweils rückläufigen Tendenzen vom Schauspiel ausgehen. Bleibt die Sparte außen vor, so erweisen sich die Veranstaltungszahlen am Standort, von einem Tief um die Spielzeit 2003/04 abgesehen, als relativ konstant (vgl. Abbildung 4-7). Gleiches gilt auch für die Besucherzahlen, die nur zwischen 2001 und 2003 infolge eines Tiefs beim Musiktheater (vgl. Abbildungen 4-8 bis 4-13) und 2005/06 (wahrscheinlich im Kontext der Baumaßnahmen im Großen Haus) deutlicher sinken. Insofern scheint es nahe liegend, dass auch die rückläufige Zahl der Inszenierungen auf das Schauspiel zurückgehen könnte, weshalb die Rahmenbedingungen der Sparte kurz näher betrachtet werden sollen.

<sup>83</sup> Eigene Grafik. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken. Die Besucher- und somit auch die Auslastungszahlen werden in der Theaterstatistik in Summe der eigenen und fremden Veranstaltungen am Standort angegeben. Der Anteil fremder Gastspiele ist in Cottbus aber eher gering. Des Weiteren sei darauf hingewiesen, dass auch in der Spielzeit 2001/02 das Große Haus wegen Baumaßnahmen nach der Spielpause erst ab Mitte Oktober zur Verfügung stand.

Abbildung 4-7 Veranstaltungen und Besucher ohne Schauspiel<sup>84</sup>

Im Beobachtungszeitraum erfolgte am Staatstheater Cottbus ein Intendantenwechsel. Zum Ende der Spielzeit 2002/03 verließ Christoph Schroth (zugleich Schauspiel-direktor) die Bühne. Sein Nachfolger wurde Martin Schüler, seit 1991 Operndirektor in Cottbus<sup>85</sup>. Mit dem Amtswechsel endete auch die von Schroth initiierte „Zonenrand-ermutigung“, ein mehrtägiges Theaterspektakel, bei dem das gesamte Ensemble, in erster Linie aber das Schauspiel, unterschiedliche Aufführungen in verschiedenen Bereichen der Spielstätten bot (z. B. Bühnen, Foyers, Werkstätten). Die Autorin nimmt an, dass bei der Datenerfassung für die Theaterstatistik die „Zonenrandermutigung“ (ZRE) häufig, aber nicht durchgängig, zu den regulären Angeboten hinzugerechnet wurde. Nach Recherchen in den Fragebögen, mit denen das Staatstheater dem Deutschen Bühnenverein die Daten für die Theaterstatistik zuarbeitet, zeigt sich am Beispiel der Inszenierungszahlen für die Spielzeiten 1998/99 bis 2003/04 folgendes Bild:

Spielzeit	Zonenrand-ermutigung	Neuinszenierungen				Wiederaufnahmen		
		Insg.	Musiktheater	Schauspiel	Ballett	Musiktheater	Schauspiel	Ballett
2003/04	weggefallen	19	6	7	2	6	4	3
2002/03	explizit ausgewiesen	30 davon 16 ZRE	7 davon 2 ZRE	20 davon 13 ZRE	3 davon 1 ZRE	8	15	3
2001/02	vermutlich ohne	18	5	11	3	11	11	1
2000/01	vermutlich mit	33	10	22	1	8	8	1
1999/00	vermutlich ohne	17	6	10	1	8	18	2
1998/99	vermutlich mit	31	7	22	2	9	18	1

Tabelle 4-3 Angebotene Inszenierungen zwischen 1998/99 und 2003/04<sup>86</sup><sup>84</sup> Eigene Grafik. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken.<sup>85</sup> Vgl. Frau Pampa, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung, 07.11.2008<sup>86</sup> Vgl. Brandenburgische Kulturstiftung, Fragebögen zur Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins



Gemäß Tabelle 4-3 wäre die Zahl der regulären Neuinszenierungen (ohne „Zonenrandermutigung“) relativ konstant. Somit ließe sich die Reduzierung der Inszenierungszahl nach 2002/03 (zumindest zu einem großen Teil) auf statistische Effekte durch das Ende des Theaterspektakels zurückführen. Lediglich bei den Wiederaufnahmen hat tendenziell ein Rückgang stattgefunden, der aber auch in erster Linie das Schauspiel betrifft und ebenfalls mit dem Intendantenwechsel zusammenfällt.

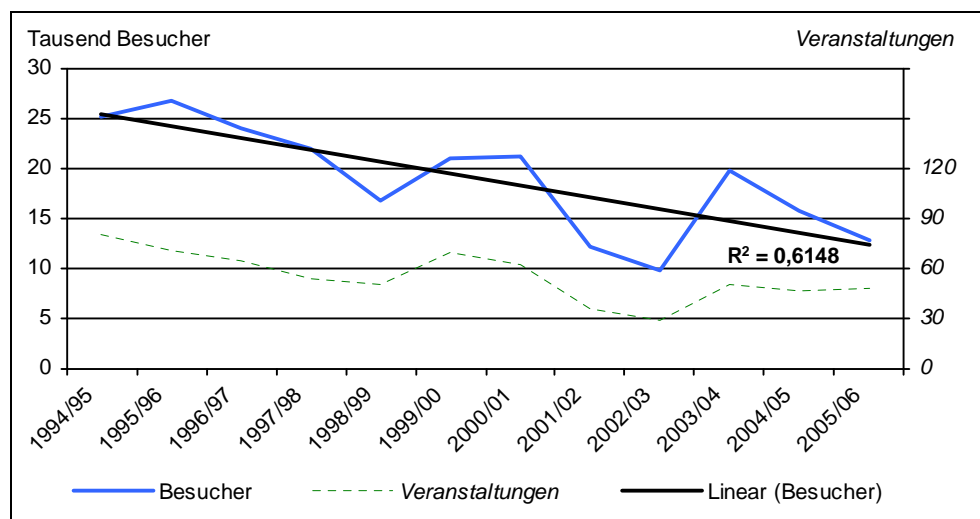
Während sich statistische Effekte durch die „Zonenrandermutigung“ für die Zahl der Inszenierungen noch relativ zuverlässig erschließen lassen, fällt dies für die Veranstaltungs- und Besucherzahlen aus den der Autorin zur Verfügung stehenden Quellen deutlich schwerer. Einerseits ist eine Berücksichtigung der Veranstaltungen und der Besucher der „Zonenrandermutigung“ zumindest in den Spielzeiten, in denen auch die Inszenierungen in die Statistik eingeflossen sind, sehr wahrscheinlich. Andererseits sind solche Zusammenhänge aus den entsprechenden Zeitreihen (vgl. Abbildung 4-6) nicht durchweg erschließbar, wobei hier zusätzlich auch andere Faktoren Verschiebungen im Zeitverlauf verursachen können (z. B. besondere Publikumserfolge/-misserfolge, die zu außergewöhnlich hohen/niedrigen Besucherzahlen führen). Insofern bleibt die „Zonenrandermutigung“ eine nahe liegende, aber nicht gänzlich belegbare Erklärung für den (anscheinenden) Veranstaltungs- und Besucherrückgang<sup>87</sup> des Schauspiels, der sich auf die Gesamtzahlen des Staatstheaters Cottbus bei ansonsten relativ konstantem Niveau mindernd auswirkt. Mit dem Ende des Theaterspektakels würden die Veranstaltungen und Besucher, die zuvor gegebenenfalls unregelmäßig erfasst wurden, natürlich in Gänze fehlen.<sup>88</sup>

Aufgrund dessen soll das Schauspiel in der Trendlinienauswertung außen vor bleiben, da sich tatsächliche Nachfragetrends kaum von den Begleitumständen trennen lassen. In den anderen Sparten bestehen nach dem Kenntnisstand der Autorin bessere Voraussetzungen, um anhand der Trendlinien trotz der komplexen Gesamtsituation auch Rückschlüsse auf das tatsächliche Nachfrageverhalten herleiten zu können.

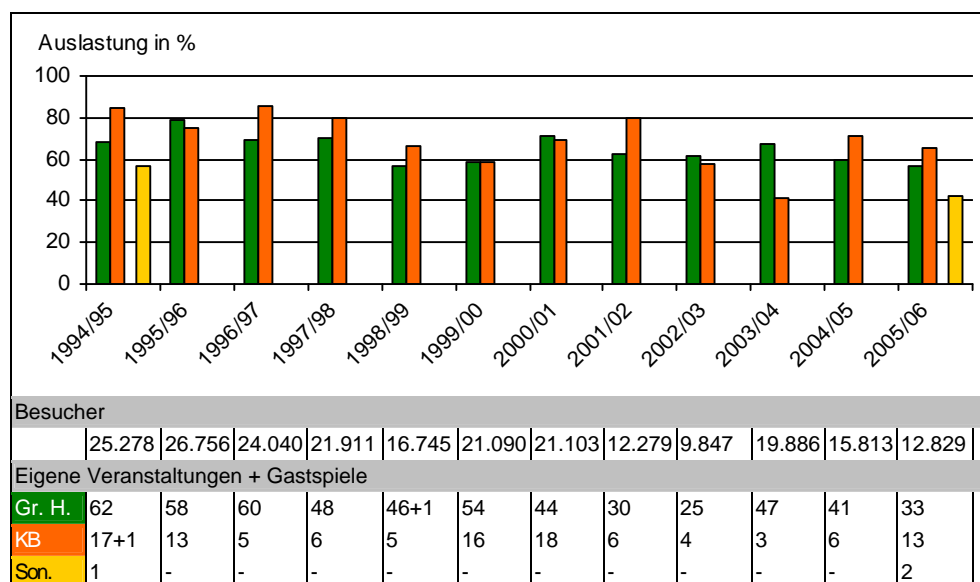
Der Oper kommt im Musiktheater quantitativ die größte Bedeutung zu. Die lineare Glättung zeigt jedoch einen Rückgang der absoluten Besucherzahlen (Abbildung 4-8). Auch die Veranstaltungszahl hat sich verringert.

<sup>87</sup> Dafür, dass sich in der Spielzeit 2005/06 die Veranstaltungszahl im Schauspiel wieder erhöht, ist auch ein Zusammenhang mit dem baubedingten Ausfall des Großen Hauses denkbar, da die übrigen kleineren Spielstätten durch das Schauspiel besser genutzt werden können, als beispielsweise durch das Musiktheater. Dies würde auch die weiterhin vergleichsweise niedrigen Besucherzahlen erklären.

<sup>88</sup> Der Übergang des Intendantenamtes vom Schauspielregisseur Schroth auf den Operndirektor Schüler legt auch eine veränderte künstlerische Schwerpunktsetzung nahe. Während beispielsweise bei Schroths „Zonenrandermutigung“ das Schauspiel eine tragende Rolle hatte, zeigt sich bei den von Martin Schüler initiierten Mehrspartenprojekten oder auch bei der Spielplanpräsentation eine stärkere Verzahnung aller Sparten. Zudem ergaben sich in der Schauspielleitung einige Fluktuationen, die sich ebenfalls auf den Spielbetrieb und somit auf die Besucherzahlen ausgewirkt haben können. Der designierte neue Schauspielregisseur für die Spielzeit 2003/04 trat kurzfristig zurück, sein Ersatzkandidat blieb nur für eine Saison.

Abbildung 4-8 Besucherentwicklung der Oper<sup>89</sup>

Eine Tendenz dafür, dass geringere Veranstaltungszahlen zu einer erhöhten Auslastung führen, ist nicht zu erkennen. Diese schwankt im ersten Drittel des Beobachtungszeitraums um 70 Prozent und hat sich seither leicht verringert (zumeist rund 60 Prozent). Somit ergibt auch aus dieser Betrachtungsweise eine abnehmende Besuchertendenz. Es liegt die Annahme nahe, dass die Oper unter ihren Besuchern ein Stammpublikum hat, das langsam kleiner wird.

Abbildung 4-9 Auslastung der Oper<sup>90</sup>

Auch bei der Operette zeigt sich auf den ersten Blick ein absoluter Besucherrückgang (Abbildung 4-10). Aufgrund der Schwankungen ist die lineare Glättung aber nur von geringer Güte. Bei einer „Verrechnung“ der Schwankungen gegeneinander

<sup>89</sup> Eigene Grafik. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken

<sup>90</sup> Eigene Grafik. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken

liegt der Besuchertrend 1994/95 bis 2002/03 allerdings bei gut 10.000 Personen. Die rückläufige Tendenz ergibt sich erst in den letzten Spielzeiten, wobei in der Theaterstatistik 2003/04 keine Werte bereitgestellt werden (vermutlich ein Fehler, da Veranstaltungszahlen vorliegen) und sich 2005/06 wieder eine Steigerung andeutet. Dies fällt mit sehr niedrigen Veranstaltungszahlen zusammen.

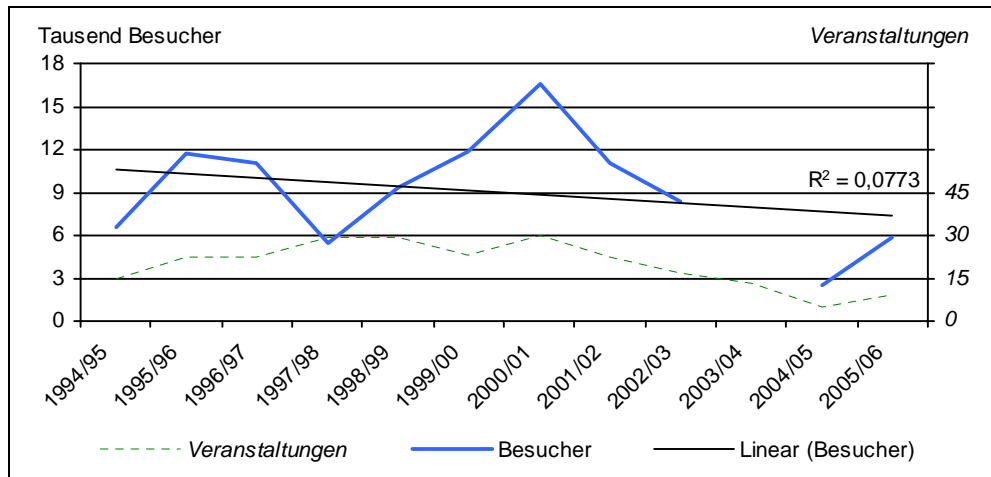


Abbildung 4-10 Besucherentwicklung der Operette<sup>91</sup>

Insgesamt erreicht die Operette mit Auslastungen um 80 Prozent durchgängig sehr gute Ergebnisse. Auch wenn dies hier relativ unabhängig von der Veranstaltungszahl der Fall zu sein scheint<sup>92</sup>, kann das geringere Angebot zumindest als Mitverursacher des Besucherrückgangs gelten. Es bleibt abzuwarten, ob mit der steigenden Tendenz zum Ende des Beobachtungszeitraums ein neuer Wachstumszyklus eintritt.

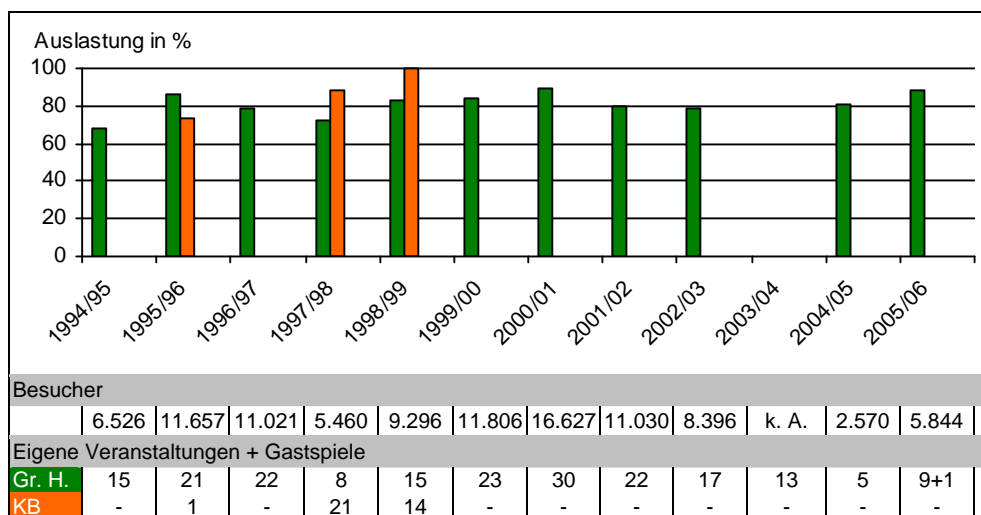


Abbildung 4-11 Auslastung der Operette<sup>93</sup>

<sup>91</sup> Eigene Grafik. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken

<sup>92</sup> Zum Beispiel erreichen 22, 17 und 5 Veranstaltungen jeweils fast die gleiche Auslastung. Ursächlich könnte die spezifische Zahl der Operetten-Inszenierungen im Musiktheater sein. Für eine weitere Untergliederung des Inszenierungsangebots stehen der Autorin aber keine Datenreihen zur Verfügung.

<sup>93</sup> Eigene Grafik. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken

Das Musical (Abbildung 4-12) weist unter allen Gattungen das stärkste Wachstum sowohl bei den Besuchern als auch bei den Veranstaltungszahlen auf. Dabei lässt sich der Rückgang in der Spielzeit 2000/01 damit erklären, dass Aufführungen nur in der Kammerbühne stattfanden, die weniger Besucher fasst.

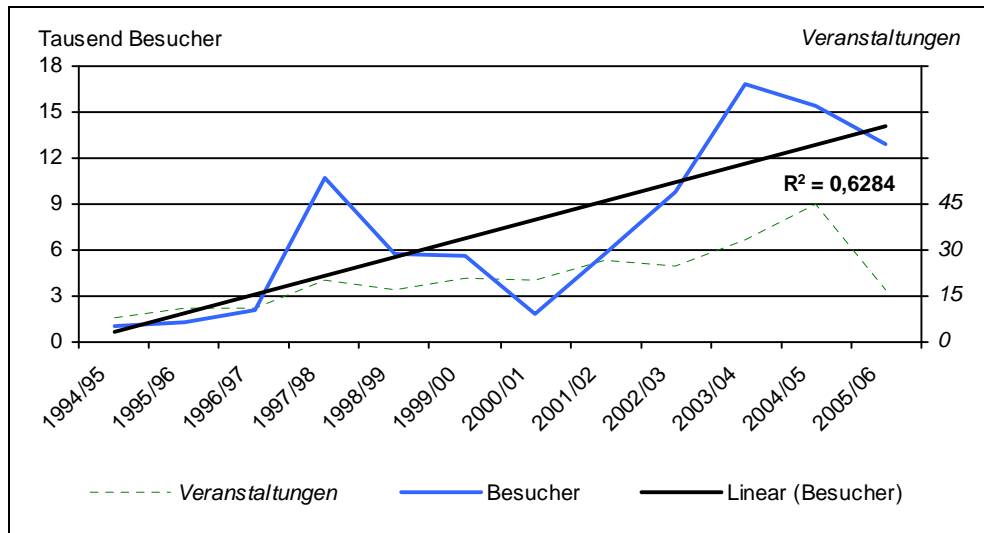
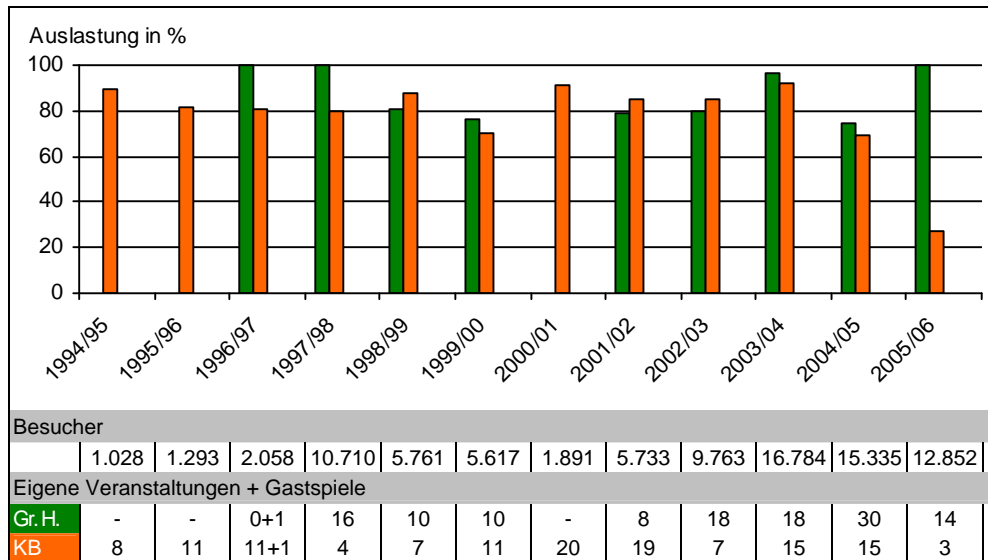


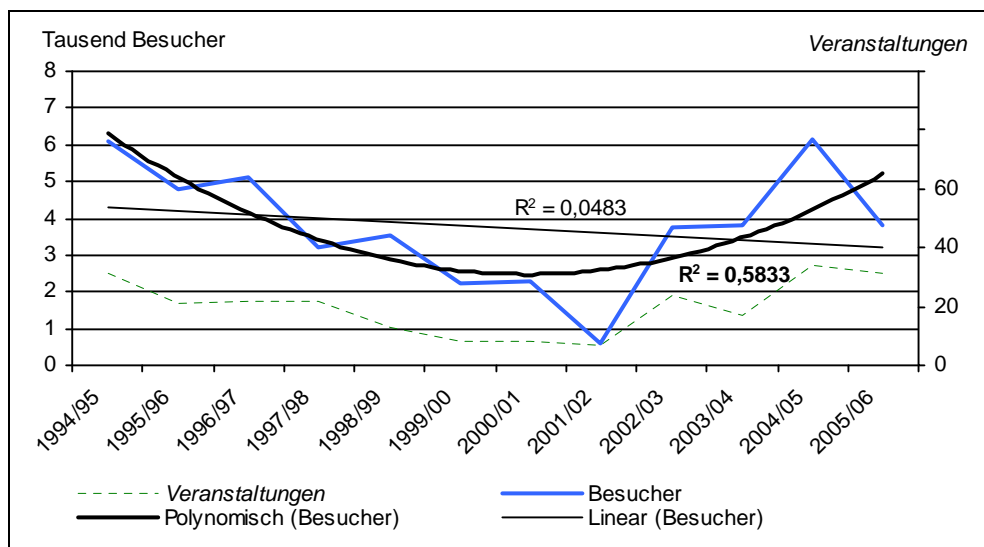
Abbildung 4-12 Besucherentwicklung des Musicals<sup>94</sup>

Die Auslastungszahlen der Musicalinszenierungen unterschreiten die 80 Prozent zumeist nur knapp bzw. überschreiten sie deutlich (vgl. Abbildung 4-13). Selbst bei einer annähernden Verdopplung der Aufführungen im Großen Haus 2004/05 bleibt die Auslastung sehr gut, auch wenn insgesamt etwas weniger Besucher erreicht werden als 2003/04. In der Spielzeit 2005/06, in der es keine Neuinszenierung im Musical gibt (gespielt wurde „*My Fair Lady*“ von Frederick Loewe und Alan J. Lerner in der dritten Spielzeit und „*Mein Freund Bunbury*“ von Gerd Natschinski und Jürgen Degenhardt in der zweiten Spielzeit), werden trotzdem knapp 13.000 Besucher und die volle Auslastung im Großen Haus erreicht. Es ist durchaus nahe liegend, dass mehr Veranstaltungen die Besucherzahlen des Musicals noch einmal deutlich hätten steigen lassen. Das Musical kann derzeit als die Musiktheatergattung mit der stärksten Entwicklungsdynamik gelten.

<sup>94</sup> Eigene Grafik. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken

Abbildung 4-13 Auslastung des Musicals<sup>95</sup>

Die lineare Glättung der Besucherzahlen des Balletts weist nur eine geringe Güte auf (vgl. Abbildung 4-14). Für den Verlauf des Graphen bietet sich eine polynome Regression an. Sie verdeutlicht, dass das Ballett in der zweiten Hälfte des Beobachtungszeitraums insgesamt eine positive Entwicklung durchlaufen hat. Nach der kostenbedingten Abwicklung 1997<sup>96</sup> stellt der Tanz keine eigenständige Sparte mehr dar. Das Ensemble ist heute nur noch halb so groß, wie noch vor zehn Jahren<sup>97</sup>. Allerdings hat sich der eigenständige Spielbetrieb nach dem Tief zu Beginn des Jahrzehnts wieder intensiviert und auch die Besucherzahlen sind wieder angestiegen.

Abbildung 4-14 Besucherentwicklung des Balletts<sup>98</sup>

<sup>95</sup> Eigene Grafik. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken

<sup>96</sup> Vgl. Lausitzer Rundschau, Sonderveröffentlichung vom 26.09.2008, S. 3

<sup>97</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeithefte 1996/97 und 2008/09

<sup>98</sup> Eigene Grafik. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken

Bei Aufführungen im Großen Haus wird im Ballett eine Auslastung von 50 Prozent nur selten überschritten. Bessere Ergebnisse erreicht zumeist die Kammerbühne mit ihrem kleineren Platzkontingent. So lässt sich schlussfolgern, dass der Tanz eine Nische besetzt, dies aber in vielen Spielzeiten durchaus mit Erfolg. Dabei finden sich auch Klassiker wie „Der Nussknacker“ (P. Tschaikowski) im Repertoire der letzten Jahre<sup>99</sup>. Für den Willen zur Pflege der Tanzkultur am Staatstheater steht zudem der aufwendige Gastspielaustausch. So wird beispielsweise in der Spielzeit 2005/06 mit dem Teatr Wielki Poznan (Polen) „Schwanensee“ (P. Tschaikowski) nach Cottbus gebracht<sup>100</sup>. Zudem ist das Ballett 2005/06 mit einer verhältnismäßig hohen Veranstaltungszahl erfolgreich an sonstigen Spielstätten präsent. Die kommenden Spielzeiten werden zeigen, ob das wieder gewonnene Besucherniveau erhalten bleibt.

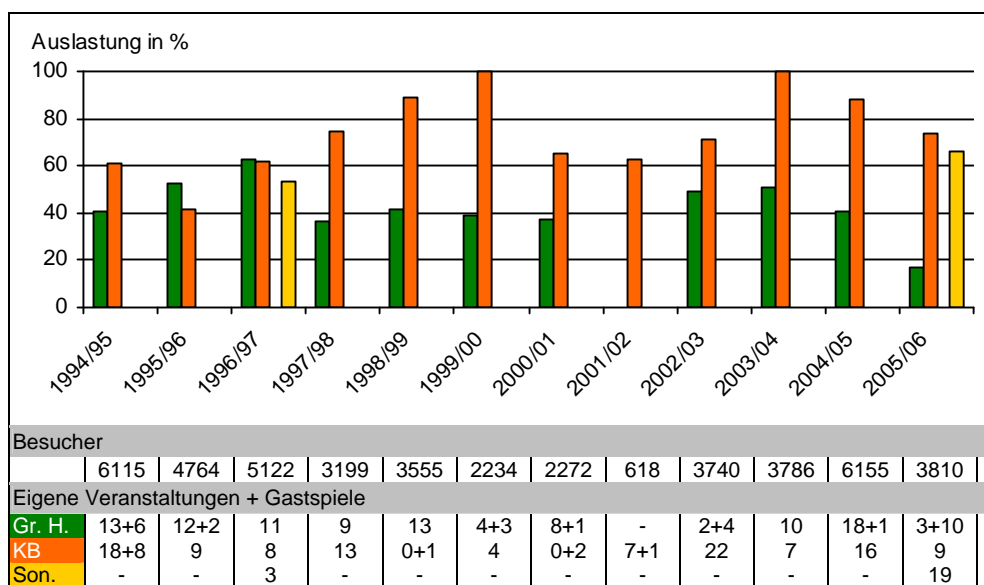


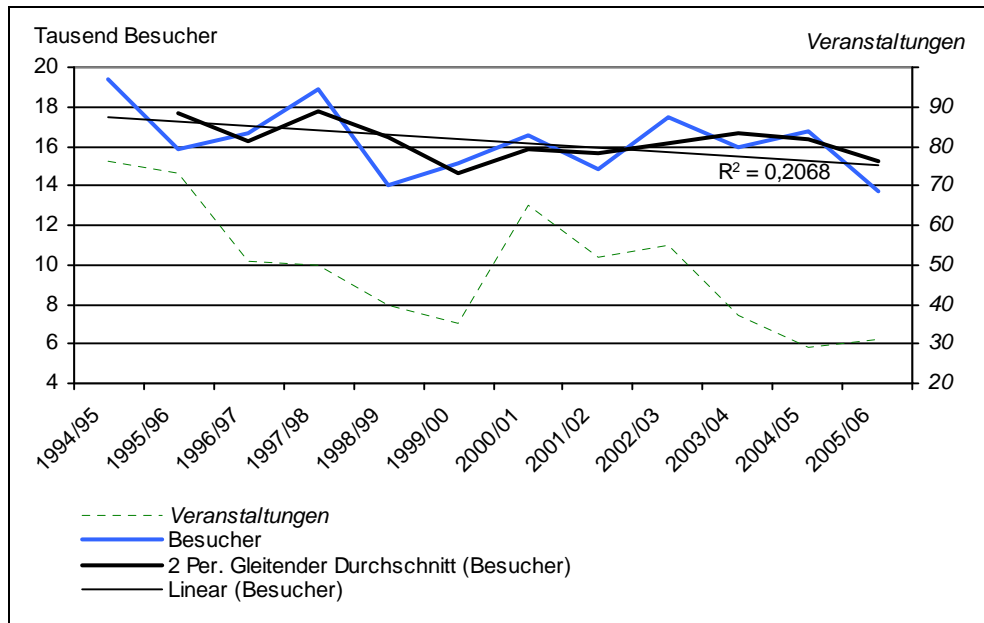
Abbildung 4-15 Auslastung des Balletts<sup>101</sup>

Vor dem Hintergrund der Nachfragesicherung und -entwicklung sind die Besucherzahlen in Kinder- und Jugendstücken von besonderem Interesse. Die lineare Regression in Abbildung 4-16 zeigt eine leicht rückläufige Tendenz, muss aufgrund ihres geringen Bestimmtheitsmaßes aber als wenig aussagefähig gelten. Auch die anderen Regressionstypen ermöglichen keine bessere Darstellung. Deshalb wird hier zusätzlich ein zweiperiodischer gleitender Durchschnitt abgebildet. Die Kurve entsteht, indem aus jeweils benachbarten Werten die Durchschnitte ermittelt und anschließend miteinander verbunden werden. Der zweiperiodische gleitende Durchschnitt verdeutlicht, dass sich neben den „Besucherspitzen“ 1994/95 und 1997/98 und dem „Besuchertal“ 1998/99 ein relativ konstantes Besucherniveau von durchschnittlich 16.000 Personen eingestellt hat. Ein deutlicher Rückgang zeigt sich erst 2005/06, was wiederum mit dem Ausfall des Großen Hauses in Verbindung stehen kann.

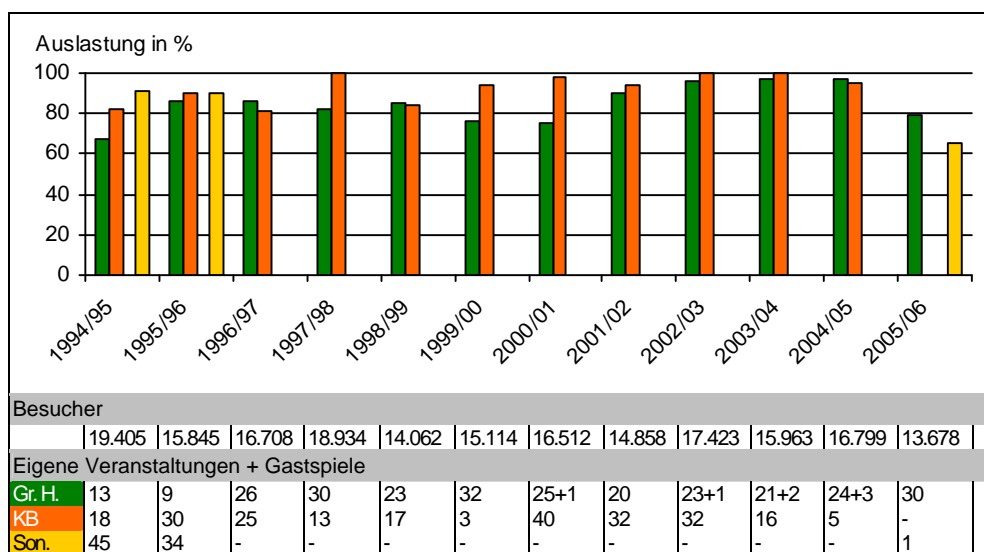
<sup>99</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeithefte

<sup>100</sup> Vgl. Intendant Martin Schüler, Staatstheater Cottbus, bei der Abschlusspressekonferenz zur Spielzeit 2007/08 am 30.06.2008

<sup>101</sup> Eigene Grafik. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken

Abbildung 4-16 Besucherentwicklung des Kinder- und Jugendtheaters<sup>102</sup>

Die Veranstaltungszahlen im Kinder- und Jugendtheater sind zwar zurückgegangen, dafür wird das Große Haus deutlich intensiver genutzt, als zu Beginn des Beobachtungszeitraums. Durchgängig werden hohe Auslastungszahlen erreicht, die sich in der zweiten Hälfte des Beobachtungszeitraums sogar noch steigern. Insofern lässt eine Erhöhung des Veranstaltungsangebots auch eine Zunahme der Besucherzahlen erwarten. Aus der spielzeitübergreifenden Betrachtung ergeben sich somit durchaus Entwicklungspotenziale, zumal durch die theaterpädagogischen Angebote des Staatstheaters, die im Kapitel 4.6 noch näher erläutert werden, gute Möglichkeiten bestehen, für die Stücke zu interessieren und zum Vorstellungsbesuch zu motivieren.

Abbildung 4-17 Auslastung des Kinder- und Jugendtheaters<sup>103</sup>

<sup>102</sup> Eigene Grafik. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken

<sup>103</sup> Eigene Grafik. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken

Das Konzert zeigt eine vergleichsweise konstante Entwicklung, sowohl bei den Besucher- als auch bei den Veranstaltungszahlen. Geboten werden in der Regel acht Philharmonische Konzerte zu zwei Aufführungen je Spielzeit, verschiedene Sonderkonzerte (z. B. zu Weihnachten, Neujahr, Ostern) sowie zwischen fünf und zehn Kammerkonzerte<sup>104</sup>.

Die lineare Regression zeigt einen leichten Aufwärtstrend der Besucherzahlen, verfügt aber nur über ein geringes Bestimmtheitsmaß. Eine genauere Betrachtung zeigt, dass das Konzert neben den „Spitzen“ in den Spielzeiten 1998/99 und 2004/05 sehr ausgewogen rund 12.000 Besucher pro Spielzeit verzeichnet. Mit dem moderaten Rückgang zur Spielzeit 2005/06 erreicht das Konzert noch die dritthöchste Besucherzahl im Beobachtungszeitraum. Die folgenden Spielzeiten können Auskunft darüber geben, ob die „Besucherbasis“ von rund 12.000 Personen auch weiterhin besteht oder ob ein Abwärtstrend bis unter dieses Niveau erfolgt.

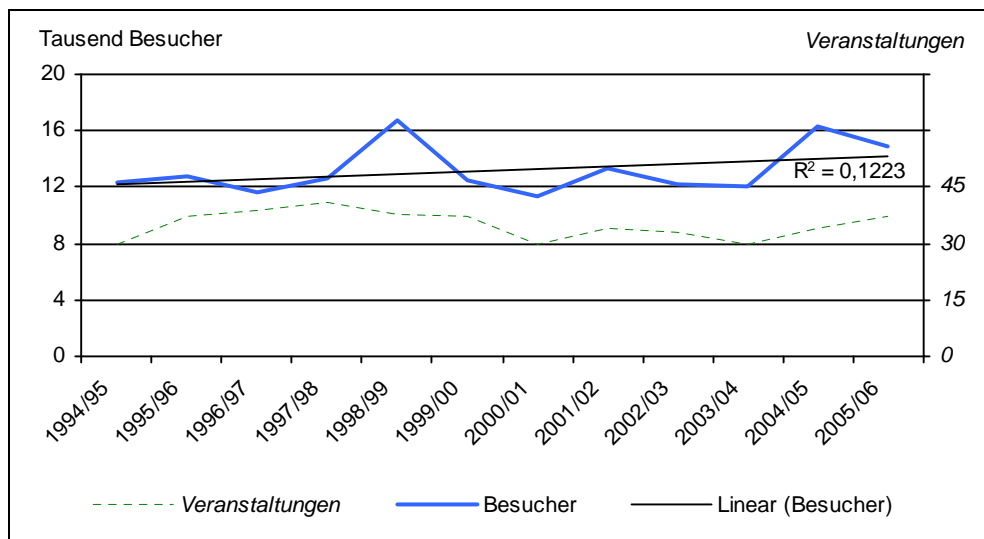


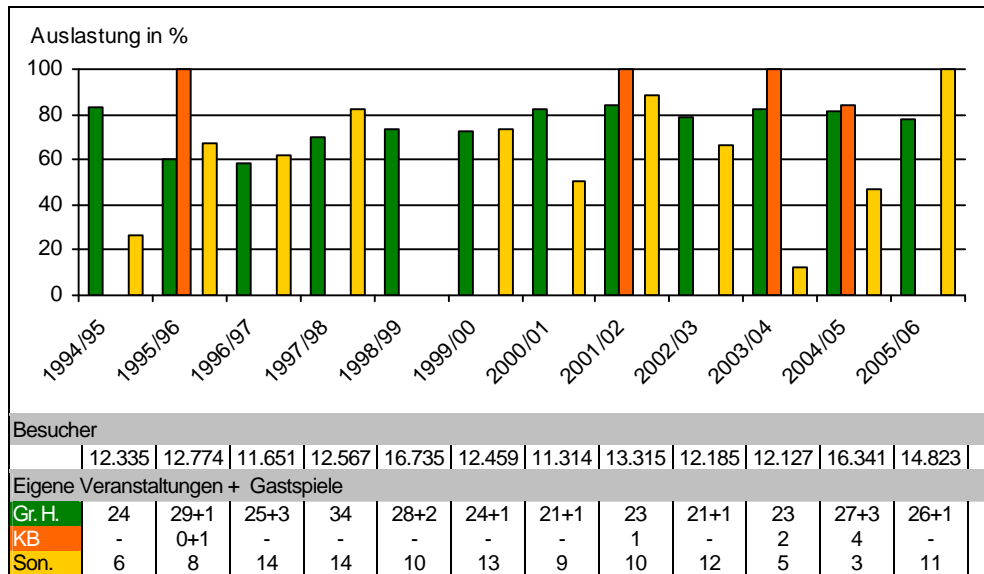
Abbildung 4-18 Besucherentwicklung des Konzerts<sup>105</sup>

Auch die Auslastungszahlen der Konzerte stellen sich insgesamt positiv dar. Im Großen Haus haben sie sich seit der ersten Hälfte des Beobachtungszeitraums tendenziell erhöht, in den sonstigen Spielstätten schwanken sie, bewahren aber einen insgesamt hohen Stand.

<sup>104</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeithefte

<sup>105</sup> Eigene Grafik. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken



Abbildung 4-19 Auslastung des Konzerts<sup>106</sup>

Insgesamt stellt sich die Herleitung spielzeitübergreifender Entwicklungen als schwierig dar. Eine detaillierte Betrachtung jeder Spielzeit könnte dabei helfen, theaterinterne und spielzeitspezifische Einflussfaktoren von der eigentlichen Publikumsnachfrage noch besser zu trennen, kann aber nicht Gegenstand dieser Arbeit sein. Jedoch lässt sich aus den hier angestellten Betrachtungen ablesen, dass einige Sparten, allen voran das Musical, einen günstigeren Besuchertrend aufweisen als andere. Überraschen kann an dieser Stelle, dass trotz des demografischen Wandels auch das Kinder- und Jugendtheater vergleichsweise gut abschneidet. Abnehmende Tendenzen zeigen sich hingegen bei der Oper. Unter Zuhilfenahme der Erkenntnisse aus dem Kapitel 6.3 der Nachfrageanalyse wird in der SWOT-Analyse betrachtet, inwiefern sich allgemeine Entwicklungstendenzen im Nachfrageverhalten mit den hier ermittelten Trends am Staatstheater Cottbus in Verbindung setzen lassen und welche Konsequenzen daraus denkbar sind.

#### 4.5.2 Kartenpreise und Anrechte

Die Eintrittsgelder sind nach den Zuwendungen des Landes Brandenburg und der Stadt Cottbus die wichtigste Einnahmequelle des Staatstheaters Cottbus(vgl. Abbildung 4-23). Dabei haben sich seit der Wende die Preise in allen Sparten deutlich erhöht.

Im oberen Segment (Freiverkauf, teuerste Platzkategorie) haben sich die Preise

- beim Konzert beinahe verdoppelt (von 17,90 auf 31,00 Euro),
- beim Musiktheater mehr als verdoppelt (von 12,80 auf 30,00 Euro) und
- beim Schauspiel annähernd verdreifacht (von 10,20 auf 29,00 Euro).

<sup>106</sup> Eigene Grafik. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken

Im unteren Preissegment (Freiverkauf, billigste Platzkategorie) haben sich die Preise

- im Konzert mehr als verdoppelt (von 6,10 auf 14,00 Euro),
- im Musiktheater mehr als verdreifacht (von 4,10 auf 13,00 Euro) und
- im Schauspiel sogar vervierfacht (von 3,00 auf 12,00 Euro).<sup>107</sup>

Am stärksten fallen die Preiserhöhungen bei den Kindervorstellungen aus. Im oberen Preissegment ist annähernd eine Verfünfachung (von 4,10 auf 20,00 Euro), im unteren sogar eine Verachtfachung (von 1,30 auf 10,00 Euro) erfolgt.<sup>108</sup> Würden allerdings die gesamten Betriebsausgaben des Staatstheaters Cottbus auf die Besucher umgelegt werden, müsste der Preis einer Eintrittskarte noch deutlich höher sein (vgl. die Ausführungen zum Betriebszuschuss in Kapitel 4.5.3). Die Preisentwicklung erfolgt hier ohne Gewinnabsichten (vgl. Kapitel 3.2), sondern nach den Anforderungen des finanziellen Bedarfs und der wirtschaftlichen Planung.

Das Staatstheater Cottbus bietet in der Spielzeit 2008/09 fünf Platzgruppen an (vgl. Abbildung 4-20). Der Preisunterschied zur jeweils teureren beträgt vier Euro, zwischen den Platzkategorien A und Loge fünf Euro. In allen Platzgruppen, mit Ausnahme der Loge, werden Ermäßigungen für Rentner, Schüler, Auszubildende, Studenten, Grundwehr- und Wehersatzdienstleistende, Schwerbehinderte sowie für Empfänger laufender Leistungen nach SGB II („Hartz IV“) und SGB XII (Sozialhilfe) sowie Inhabern des „Cottbus-Pass“<sup>109</sup> gewährt. Der Unterschied zum vollen Kassenspreis liegt zwischen vier und sechs Euro. Ermäßigungen für Logenplätze gibt es nur bei Kindervorstellungen.<sup>110</sup>

Bei Premieren werden in keiner Platzgruppe Ermäßigungen gewährt, die Kartenpreise liegen hier zwischen 18 und 41 Euro. Ein Sonderpreis von acht Euro auf allen Plätzen gilt am „Theatertag“. In den Platzgruppen C und D ist zudem eine Familienkarte (max. zwei Erwachsene und bis zu drei Kinder bis 14 Jahren) für 25 Euro erhältlich. In den anderen Spielstätten (Kammerbühne, Theaterscheune, etc.) liegen die Kartenpreise zwischen 21 Euro (Premierenkarte) und 10 Euro (Kindervorstellung), ermäßigt je zwischen 13 und 5 Euro.<sup>111</sup>

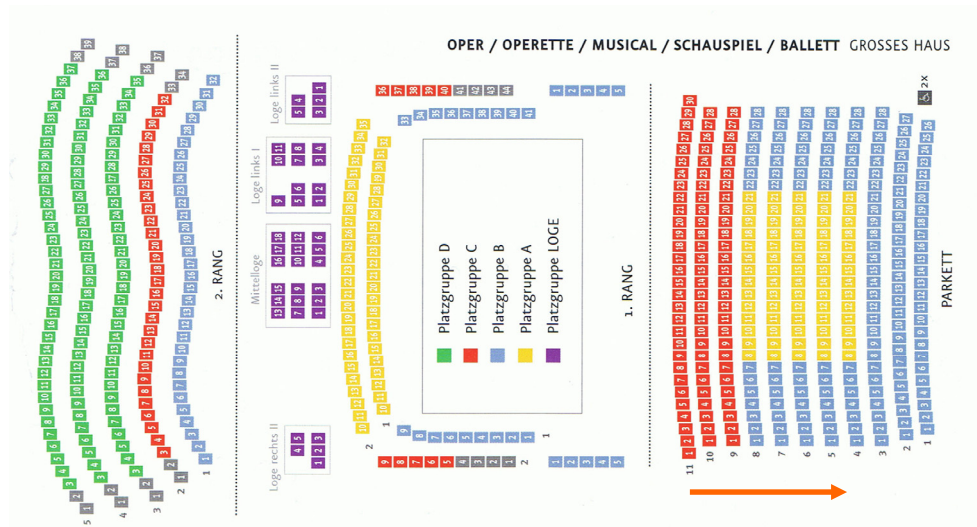
<sup>107</sup> Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken; Staatstheater Cottbus, Spielzeithefte 2006/07 - 2008/09. D-Mark-Preise umgerechnet und gerundet auf volle Euro.

<sup>108</sup> Vgl. ebd. D-Mark-Preise umgerechnet und gerundet auf volle Euro.

<sup>109</sup> Der „Cottbus-Pass“ beinhaltet Ermäßigungen für die Nutzung bestimmter öffentlicher Einrichtungen, zu denen auch viele Kultureinrichtungen der Stadt gehören. Den „Cottbus-Pass“ können Cottbuser Bürgerinnen und Bürger erhalten, die die nachfolgenden sozialen Leistungen empfangen: laufende Hilfe zum Lebensunterhalt nach SGB XII, Leistungen der Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung, Leistungen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz sowie (mit Einschränkungen) Empfänger von Arbeitslosengeld II. [Vgl. Stadt Cottbus, Cottbus-Pass, <http://www.cottbus.de/abfrage/stadtbuero/vorgang.pl?id=3069>, abgerufen am 11.12.2008]

<sup>110</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeitheft 2008/09, S. 145 f.

<sup>111</sup> Vgl. ebd.

Abbildung 4-20 Platzkategorien im Großen Haus<sup>112</sup>

Neben dem Freiverkauf bietet das Staatstheater Cottbus verschiedene Anrechte (Platzmieten, Abonnements). Bei einem Anrecht entscheidet sich der Besucher bereits zu Beginn der Spielzeit für den Besuch mehrerer Veranstaltungen. Das Anrecht bedeutet für das Theater somit Planungssicherheit und ist ein wesentliches Instrument der Besucherbindung im besten Wortsinn. Der Besucher erklärt sich mit dem Abschluss eines Anrechts bereit, sich für eine Spielzeit bzw. eine bestimmte Vorstellungszahl an das Theater zu „binden“. Dies wird ein Besucher in der Regel aber nur tun, wenn er mit Angebot und Service des Hauses zufrieden ist. Der Besucher wiederum, der durch ein Anrecht „gebunden“ ist und sich dem Haus „verbunden“ fühlt, setzt sich auch eher für das Theater ein, beispielsweise indem er trotz vielfältiger Konkurrenzangebote im Freizeitbereich die Treue hält, bei Freunden und Bekannten für das Theater wirbt, oder sich über den Anrechtskauf hinaus finanziell einbringt (z. B. durch Spenden oder eine Mitgliedschaft im Förderverein).<sup>113</sup>

Beim Staatstheater Cottbus kann der Besucher zwischen verschiedenen Anrechten wählen (z. B. Premierenanrecht, Anrecht am Sonntagnachmittag, Konzertanrecht). Beim 10er-Anrecht und 5er-Anrecht werden in so genannten „Ring“ verschiedene Varianten für die Aufteilung des Anrechts auf Inszenierungen und Termine angeboten, aus denen der Besucher einen Ring, also einen „Fahrplan“ für sein Anrecht, aussuchen kann. Ein Anrecht bringt dem Besucher neben der langfristigen Planbarkeit auch einen Preisvorteil und wird auch für ermäßigte Karten angeboten. Für Firmen gibt es ein spezielles Firmenanrecht ab zehn Personen, bei dem die Inszenierungen ebenfalls zu Beginn der Spielzeit festgelegt werden.<sup>114</sup>

Besucher, die sich nicht langfristig auf bestimmte Inszenierungen und Tage festlegen wollen oder können, sollen durch das Wahlrecht angesprochen werden. So

<sup>112</sup> Ebd., S. 155

<sup>113</sup> Vgl. Heinrichs 1999, S. 168

<sup>114</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeitheft 2008/09, S. 147, 150 ff.

wird beispielsweise beim 5er- und 10er-Wahlanrecht ein Scheckheft für fünf bzw. zehn Vorstellungen erworben. Der Besitzer kann dann Inszenierungen und Termine im Verlauf der Spielzeit auswählen, ohne sich auf einen bestimmten Ring festlegen zu müssen. Zudem gibt es Wahlanrechte, die sich speziell an Jugendliche richten: Das Jugend-Wahlanrecht (JWA) für Schulen und Bildungseinrichtungen ermöglicht den Besuch von vier bis acht Vorstellungen der Spielzeit zu Preisen zwischen fünf und sieben Euro. Das so genannte „*Vier gewinnt*“ (ab der Spielzeit 2008/09) gilt für Schüler, Auszubildende und Studenten bis zum Alter von 25 Jahren. Sie können für 20 Euro in den Platzgruppen C und D vier Inszenierungen ihrer Wahl besuchen. Besondere Veranstaltungen, wie Premieren oder Gastspiele, sind vom Wahlanrecht allerdings ausgeschlossen.

Insgesamt ist eine Tendenz zur Verkleinerung und Flexibilisierung von Anrechten zu erkennen. So wurden in der Spielzeit 2005/06 weder das 5er-Anrecht noch das 5er-Wahlanrecht angeboten. Das Jugend-Anrecht für Schüler, Auszubildende und Studenten, das 2007/08 eingeführt wurde und für insgesamt 25 Euro fünf Vorstellungen besuchen konnte, wurde 2008/09 wieder eingestellt. Der Nachfolger ist „*Vier gewinnt*“, das als Wahlanrecht, anders als der Vorgänger, weder an eine bestimmte Inszenierung noch an einen bestimmten Tag gebunden ist und eine Veranstaltung weniger besucht.<sup>115</sup>

Die anteilmäßige Verteilung der Besucher des Staatstheaters Cottbus nach der Art der gekauften Karte zeigt, dass für den Zeitraum 1994/95 bis 2005/06 der Anteil der zum vollen Preis abgegebenen Karten relativ konstant bei 30 Prozent liegt. Der Anteil der Vorzugskarten, der die ermäßigten Karten und die Gebührentkarten (z. B. Karten für Theaterbeschäftigte) einschließt, hat sich hingegen von 15 auf 28 Prozent beinahe verdoppelt. Zur Entwicklung des Anrechts können leider keine Angaben erfolgen, da nach der Spielzeit 2002/03 die softwareseitige Erfassung beim Staatstheater mehrmals verändert wurde und somit ein Vergleich mit den Vorjahren nicht mehr möglich ist. Bis 2002/03 zeigt sich jedoch ein Rückgang von 19 auf 11 Prozent, wobei die Jugendanrechte nicht enthalten sind, sondern der Kategorie der Schüler-, Studenten-, Kinder- und Jugendkarten zugerechnet werden, deren Anteil 2002/03 immerhin bei knapp einem Viertel lag<sup>116</sup>.

Letztlich können die Eintrittsgelder aber nur einen Bruchteil der Ausgaben aus dem Betrieb des Staatstheaters Cottbus decken. Mit der Entwicklung und Struktur der Einnahmen und Ausgaben setzt sich das folgende Kapitel auseinander.

---

<sup>115</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeithefte der Spielzeiten 2005/06, 2007/08 und 2008/09

<sup>116</sup> Dass die Jugendmieten 2002/03 in den Platzmieten nicht enthalten waren, ist eine Annahme der Autorin, zu der sie nach Rücksprache mit dem Staatstheater kommt. Für die Annahme spricht, dass 2002/03 für Platzmieten ein Anteil von 11 Prozent angegeben wurde, für die Schüler-, Studenten-, Kinder- und Jugendkarten ein Anteil von 24 Prozent. Für die Spielzeit 2005/06 entfielen auf die Platzmieten 22 Prozent, auf die Kinder- und Jugendkarten 13 Prozent. In Summe ergibt sich für beide Kategorien also jeweils ein Anteil von 35 Prozent. Die Kategorisierungssystematik lässt den Schluss zu, dass die Jugendmieten bis 2002/03 den Jugendkarten zugerechnet wurden und ab 2005/06 den Platzmieten.

### 4.5.3 Einnahmen und Ausgaben

An den Ausgaben des Staatstheaters haben die Personalausgaben mit rund 80 Prozent den größten Anteil. Der zweitgrößte Posten sind die Betriebsausgaben mit rund 15 Prozent (vgl. Abbildung 4-22 auf der nächsten Seite).<sup>117</sup> Davon sind rund 75 Prozent fixe, der Rest variable Betriebskosten<sup>118</sup>. Einen Eindruck davon, was zu den Betriebsausgaben zählt, vermittelt ebenfalls Abbildung 4-22 beispielhaft für das Haushaltsjahr 2005. Weitere Ausgabepositionen sind die Bauausgaben, die den Eigenanteil des Staatstheaters an großen Bauinvestitionen abbilden, und die besonderen Finanzierungsausgaben. Bei letzteren handelt es sich überwiegend um Zuführungen an Rücklagen, die für Ausgaben im folgenden Haushaltsjahr angespart werden.

Aufgrund des hohen Anteils an den Gesamtausgaben des Staatstheaters Cottbus soll auf den Personalbereich an dieser Stelle näher eingegangen werden. Zwischen 1994 und 2006 wurde der Personalbestand kontinuierlich reduziert (vgl. Abbildung 4-21). Den stärksten Rückgang gab es im künstlerischen Bereich (von 241 auf 194), gefolgt vom künstlerisch-technischen Bereich (von 148 auf 130). Ein Ausgleich erfolgt durch Gäste (produktionsbezogene Gäste, Abendgäste) und Werkverträge (z. B. mit Gastregisseuren, Bühnen- oder Kostümbildnern).

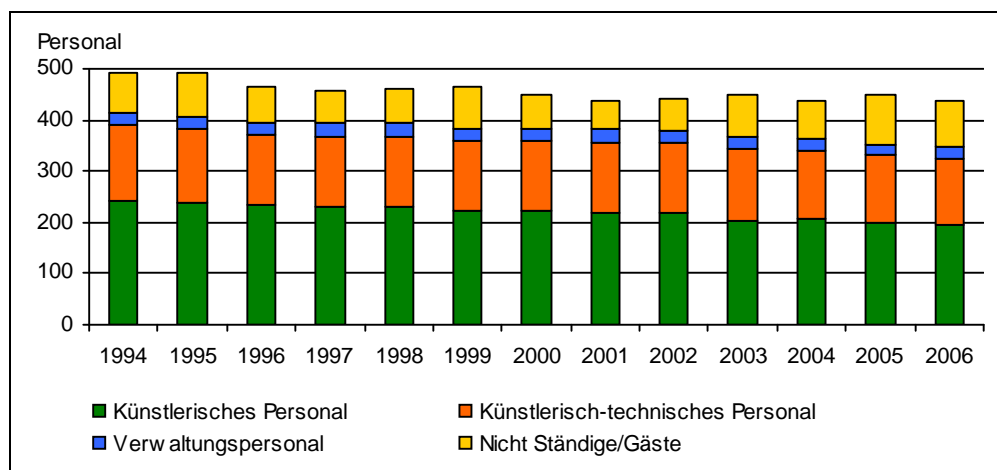


Abbildung 4-21 Personal des Staatstheaters Cottbus<sup>119</sup>

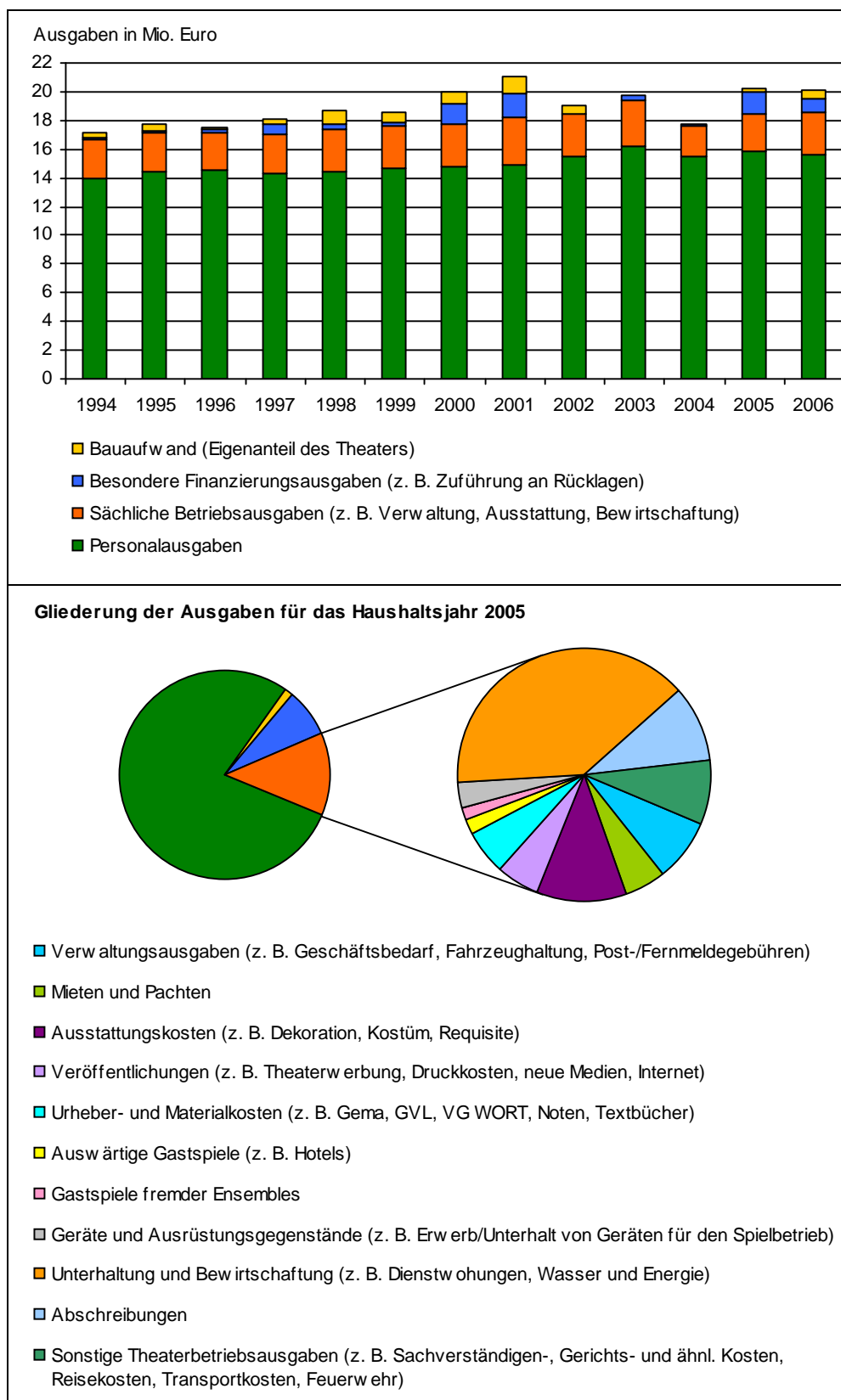
Im Kontext des hohen Personalkostenanteils stehen die Ausgaben des Staatstheaters maßgeblich unter dem Einfluss der Tarifentwicklungen. Nach dem kontinuierlichen Anstieg zwischen 1997 und 2003 (vgl. Abbildung 4-22) ist der Rückgang der Personalausgaben 2004 auf einen Sozialtarifvertrag zwischen dem Land Brandenburg und den Arbeitern und Angestellten im öffentlichen Dienst des Landes zurückzuführen, mit dem für den Zeitraum 2004-2007 ein Lohnverzicht bei gleichzeitiger Arbeitszeitverkürzung vereinbart wurde, um Entlassungen zu vermeiden<sup>120</sup>.

<sup>117</sup> Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken. Die Angaben zu Einnahmen und Ausgaben beziehen sich auf das Haushaltsjahr. Es handelt sich um Ist-Angaben der Haushaltsrechnung (vgl. Kapitel 5.1.3.3).

<sup>118</sup> Vgl. Frau Pumpa, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung, 18.06.2008

<sup>119</sup> Eigene Grafik. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken

<sup>120</sup> Vgl. Frau Noack, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung, 18.06.2008

Abbildung 4-22 Ausgaben des Staatstheaters Cottbus<sup>121</sup><sup>121</sup> Eigene Grafik. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken.

Für das Staatstheater Cottbus im Rahmen der Brandenburgischen Kulturstiftung sind verschiedene Tarifverträge wirksam. Für das künstlerische Personal sind dies der *„Tarifvertrag für Musiker in Kulturorchestern“* (TVK) und der *„Normalvertrag Bühne“* (NV Bühne), der unter anderen für Einzeldarsteller, Direktoren des künstlerischen Betriebs, Theaterpädagogen, Pressereferenten, Chormitglieder und für überwiegend künstlerisch tätige Bühnentechniker gilt. Arbeiter (z. B. Bühnenhandwerker, Hausmeister, Schneider, Requisiteure) und Angestellte in der Verwaltung sowie im künstlerisch-technischen Bereich (z. B. Theatermeister, Tontechniker oder Hausinspektoren) stehen im öffentlichen Dienst des Landes. Hier galten bis 2005 der *„Bundesangestelltentarifvertrag-Ost“* (BAT-Ost) und der *„Manteltarifvertrag-Ost“* (MTArb-Ost).<sup>122</sup>

Ab 2005 sind bei den Tarifverträgen im öffentlichen Dienst einige wesentliche Veränderungen erfolgt. Für die Beschäftigten nach BAT und MTArb der Bundesverwaltung und der Kommunen ist der *„Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst“* (TVöD) in Kraft getreten. In 2006 folgte der *„Tarifvertrag der Länder“* (TVL) für die Beschäftigten der Länder. Im Rahmen des TVL wurden Einmalzahlungen für 2006 und 2007 sowie eine Entgelterhöhung um 2,9 Prozent ab dem 01.01.2008 (in den neuen Ländern ab 01.05.2008) vereinbart. Als Zugeständnisse an die Arbeitgeber können unter anderem die Kürzung des 13. Monatsgehalts und die Streichung des Urlaubsgelds gelten.<sup>123</sup> Der NV-Bühne orientiert sich an den im öffentlichen Dienst getroffenen Regelungen<sup>124</sup>. Anpassungsklauseln gewährleisten die Ankopplung an die dortige Tarifentwicklung. Für den TVK steht eine entsprechende Neuordnung noch aus. Allerdings wurde rückwirkend eine Entgelterhöhung von 1,5 Prozent ebenfalls ab dem 01.01.2008 (in den neuen Ländern ab 01.05.2008) vereinbart.<sup>125</sup>

Die Brandenburgische Kulturstiftung hat den *„Tarifvertrag der Länder“* nicht übernommen. Mit dem Ziel, das Wachstum der Personalkosten den eigenen finanziellen Bedingungen anzunähern, wurde stattdessen ein Anwendungstarifvertrag mit Gültigkeit ab 01.04.2009 erarbeitet. Vorgesehen sind unter anderem Entgelterhöhungen von 1 Prozent in 2009, gefolgt von 1,1 Prozent in 2010 und 1,3 Prozent in 2011. Entsprechende Sonderregelungen werden auch für den NV-Bühne und den TVK angestrebt. Die Tarifierhöhungen würden dann bis 2011 Mehrkosten in Höhe von 1,5

<sup>122</sup> Vgl. Frau Pumpa, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung, 18.06.2008. Für die Angestellten und Arbeiter im öffentlichen Dienst des Landes, für das Orchester und die Beschäftigten nach NV-Bühne, die mehr als 15 Jahre am Staatstheater Cottbus tätig sind, bestehen unbefristete Verträge. Für alle anderen Beschäftigten (z. B. Chormitglieder, Solokünstler, Bühnentechniker) gelten befristete Verträge für eine Spielzeit, die sich automatisch verlängern, sofern keine Nichtverlängerung ausgesprochen wird.

<sup>123</sup> Vgl. Wikipedia, Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder, <http://de.wikipedia.org/wiki/TV-L>, abgerufen am 20.06.2008

<sup>124</sup> Vgl. ZDFtheaterkanal, NV-Bühne wesentlich geändert, [http://www.theaterkanal.de/theater/institutionen/deutscher\\_buehnenverein/normalvertrag\\_buehne\\_wesentlich\\_geaendert/](http://www.theaterkanal.de/theater/institutionen/deutscher_buehnenverein/normalvertrag_buehne_wesentlich_geaendert/), abgerufen am 20.06.2008; Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger, Normalvertrag, <http://www.buehnengenossenschaft.de/aenderungnormal.htm>, abgerufen am 20.06.2008

<sup>125</sup> Vgl. Deutscher Bühnenverein, Warum sich Bühnenverein und DOV nicht geeinigt haben, [http://www.buehnenverein.de/presse/presse\\_details.php?id=217&art=position&start=0&qry=](http://www.buehnenverein.de/presse/presse_details.php?id=217&art=position&start=0&qry=), abgerufen am 21.10.2008

Millionen Euro verursachen.<sup>126</sup> Diese muss die Stiftung im Rahmen der ihr zur Verfügung stehenden Mittel selbst finanzieren, da – wie bei der Stiftungsgründung vereinbart – nur noch Tarifierhöhungen im Rahmen der Ost-West-Anpassung durch das Land getragen werden.

Gerade mit Blick auf die Personalkosten ist für die Beurteilung der finanziellen Situation eines Theaters wichtig, dass Produktivitätsfortschritte aufgrund der besonderen Produktivitätsbedingungen nur in sehr begrenztem Umfang möglich sind. Während durch Rationalisierungs- und Technisierungsmaßnahmen in anderen Branchen eine Kostenreduzierung bzw. Effizienzsteigerung erreicht werden kann, kann die menschliche Arbeitskraft als Produktionsfaktor im Theater nur in begrenztem Umfang in den Bereichen Technik und Verwaltung substituiert werden. Dies wird auch als das BAUMOL-BOWENSCHES „Kostenkrankheitsargument“ bezeichnet.<sup>127</sup> Kernpunkt ist, dass sich die Aufführung einer Oper, eines Konzerts oder Schauspiels bezogen auf die Darsteller über die Jahrzehnte kaum verändert hat. Sie lässt sich zeitlich kaum beschleunigen oder mit deutlich weniger Künstlern realisieren. So werden für die Aufführung eines Streichquartetts von Beethoven heute ebenso vier Musiker und ebensoviel Zeit benötigt wie 1800, während beispielsweise die Lohnkosten der an der Aufführung Beteiligten gestiegen sind.<sup>128</sup>

Möglichkeiten der Effizienzsteigerung wären beispielsweise die Ausgliederung der Werkstätten oder die Umstellung auf den Spielbetrieb „*ensuite*“, bei dem eine Inszenierung über mehrere Tage und Wochen am Stück abgespielt wird und somit der Aufwand für Bühnenumbauten oder die Neueinrichtung der Technik entfällt. Auch Künstler können so gezielt für den jeweiligen Proben- und Aufführungszeitraum engagiert werden. Allerdings würden solche Maßnahmen einen tiefen Einschnitt in den Theaterbetrieb darstellen und wären somit gründlich zu prüfen. So schränkt der „*ensuite*“-Betrieb auch die Flexibilität des Theaters ein. Beispielsweise könnten besonders erfolgreiche Inszenierungen nicht ohne Weiteres länger auf dem Spielplan bleiben. Zudem wäre zu hinterfragen, ob für eine große Bühne wie das Staatstheater in einer vergleichsweise kleinen Stadt wie Cottbus die Abwechslung im Spielplan und der zweite oder dritte Besuch einer Inszenierung im Verlauf einer oder mehrerer Spielzeiten nicht auch wichtige ökonomische Aspekte sind.

Einen Schritt in Richtung Effizienzsteigerung stellt die Gründung der Brandenburgischen Kulturstiftung dar (z. B. gemeinsame Verwaltung). Zugleich kommen zusätzlich Ausgaben auf die Stiftung, und somit auf die beiden Kultureinrichtungen, zu, so im Personalbereich, aber beispielsweise auch durch die höheren Bewirtschaftungskosten am Standort Diesellochwerk. Diese Ausgaben dürfen den öffentlichen Zuschuss nicht erhöhen und müssen deshalb aus eigener Kraft getragen werden. Folglich sind auch entsprechende Entwicklungen bei den Einnahmen erforderlich.

---

<sup>126</sup> Vgl. Frau Pumpa, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung, 07.11.2008

<sup>127</sup> Vgl. Dreyer 2007, Beitrag zum Kulturmanagement-Symposium 2007; Nowicki 1999, S. 44

<sup>128</sup> Vgl. Heilbrun 2003, S. 91 f.



Abbildung 4-23 zeigt die Entwicklung der Einnahmen des Staatstheaters Cottbus und ihre Gliederung in verschiedene Einnahmearten. Die Darstellung verdeutlicht noch einmal die große Bedeutung der öffentlichen Zuschüsse des Landes Brandenburg und der Stadt Cottbus. Ihr Anteil an den Gesamteinnahmen liegt oberhalb von 90 Prozent<sup>129</sup>. Die Betriebseinnahmen (Eigeneinnahmen) bilden mit Abstand die zweitgrößte Einnahmequelle. Die weiteren Einnahmen fallen im Beobachtungszeitraum nur unterregelmäßig an. Es handelt sich um Mittel des Bundes, Zuschüsse vom Arbeitsamt (ABM-Maßnahmen) und Projektmittel der Europäischen Union. Darüber hinaus werden als besondere Finanzierungseinnahmen die Entnahmen aus Rücklagen geführt, die das Gegenstück zu den bereits erwähnten Zuführungen an Rücklagen auf der Ausgabenseite bilden.

Bis einschließlich 2004 regelte die Verwaltungsvereinbarung zwischen der Stadt Cottbus und dem Land Brandenburg die Finanzierung des Staatstheaters im Verhältnis 49 zu 51 (vgl. Kapitel 4.2). Die Einnahmen nach der Ist-Rechnung der einzelnen Haushaltsjahre (Abbildung 4-23) geben dieses Finanzierungsverhältnis nicht immer wieder. Abweichungen in einzelnen Jahren entstehen unter anderem aus zusätzlichen Personalverstärkungsmitteln des Landes, insbesondere für Mehrausgaben aus Lohn- und Tarifrunden, oder weiteren Zuweisungen für Bauinvestitionen. Hinzu kommen die unmittelbaren Auswirkungen haushaltspolitischer Entscheidungen, so beispielsweise Haushaltssperren und Globale Minderausgaben, die auch zu Kürzungen im laufenden Betrieb führen konnten.<sup>130</sup> Eine Summierung der Zuweisungen und Zuschüsse jeweils für die Stadt Cottbus und das Land bis einschließlich 2004 gibt allerdings das Verhältnis von 49 zu 51 grundsätzlich wieder<sup>131</sup>.

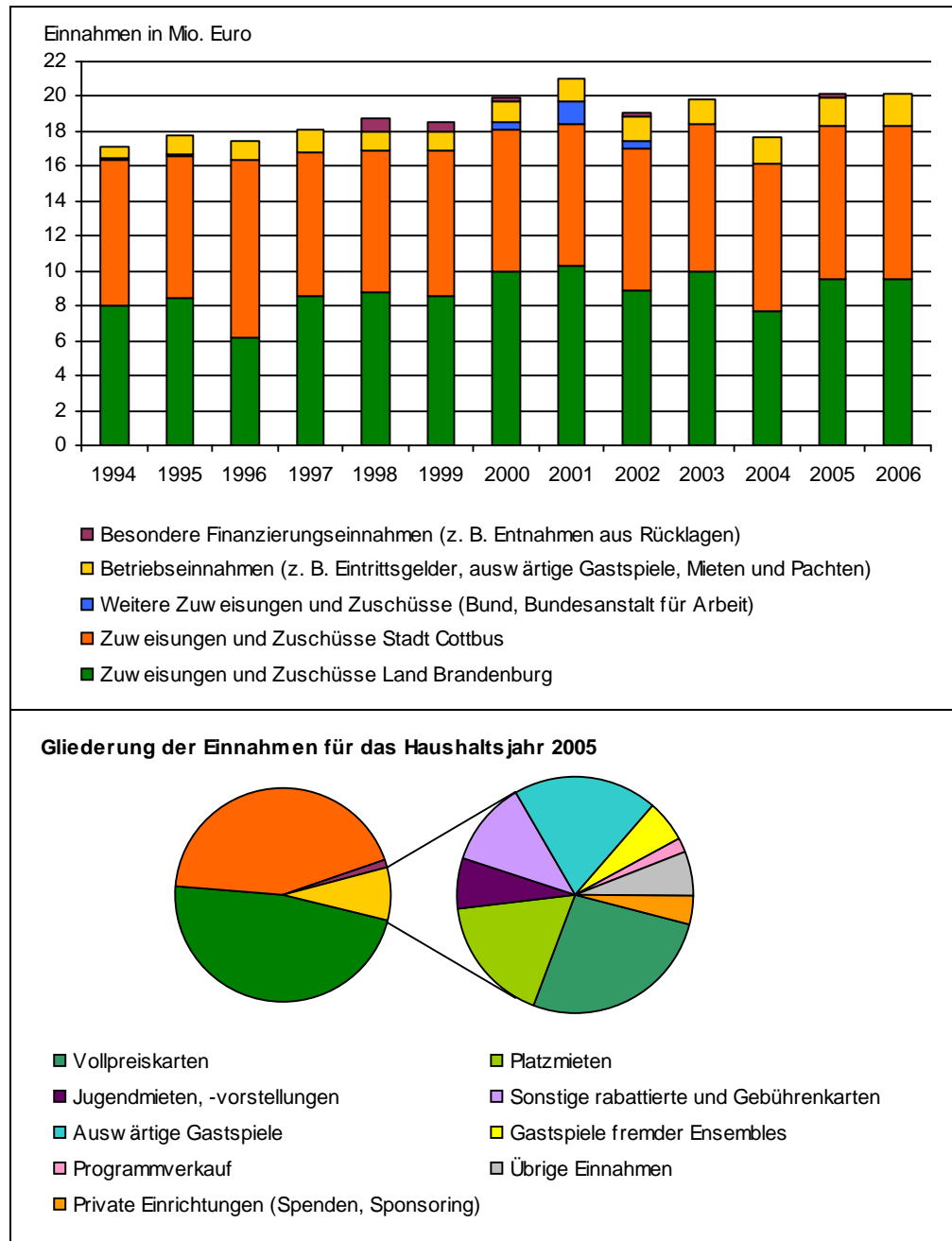
Seit 2005 werden das Staatstheater Cottbus und das Kunstmuseum Dieselkraftwerk (ehemals Brandenburgische Kunstsammlungen) unter dem Dach der Brandenburgischen Kulturstiftung gemeinsam bezuschusst. Da keine einrichtungsbezogene Unterteilung der Zuschüsse mehr erfolgt, wird in Abbildung 4-23 ab 2005 der Gesamtbetrag für die Stiftung in Höhe von 8.788.000 Euro seitens der Stadt Cottbus und 9.495.300 Euro seitens des Landes ausgewiesen. Allerdings wurde in Kapitel 4.3.2 (Tabelle 4-1) bereits gezeigt, dass der finanzielle Schwerpunkt in der Brandenburgischen Kulturstiftung klar beim Staatstheater Cottbus liegt.

---

<sup>129</sup> Eigene Berechnungen. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken

<sup>130</sup> Vgl. Frau Pumpa, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung, 18.06.2008; Herr Hinz, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Referat 34: Musik, Theater und bildende Kunst, 25.06.2008

<sup>131</sup> Eigene Berechnung. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken

Abbildung 4-23 Einnahmen des Staatstheaters Cottbus<sup>132</sup>

Private Unterstützung erhält das Staatstheater insbesondere durch seinen 1992 gegründeten Förderverein „Freunde und Förderer des Staatstheaters Cottbus e. V.“, der inzwischen 180 Mitglieder zählt. Darunter befinden sich vor allem Privatpersonen. Aber auch Unternehmen wie die Tageszeitung „*Lausitzer Rundschau*“ oder der Energiekonzern Vattenfall gehören dazu, ebenso wie der Landkreis Spree-Neiße. Der Förderverein unterstützt zielgerichtet Projekte und Inszenierungen im Rahmen seiner finanziellen Möglichkeiten, wobei die Bandbreite bisher vom einzelnen Kostüm bis hin zur maßgeblichen Beteiligung an der Errichtung eines neuen Konzertsimmers

<sup>132</sup> Eigene Grafik. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken

(Bühnenaufbau für das Orchester) reichte.<sup>133</sup> Als zweite wichtige Institution unterstützt die Max-Grünebaum-Stiftung indirekt durch die jährliche Vergabe des gleichnamigen Preises an Künstler des Staatstheaters die Nachwuchsförderung<sup>134</sup>.

Die Betriebseinnahmen des Staatstheaters Cottbus haben sich erkennbar erhöht (vgl. Abbildung 4-23). Entsprechend ist auch das Einspielergebnis gestiegen, das den prozentualen Anteil der Betriebseinnahmen (ohne private Zuschüsse) an den Betriebsausgaben (Personalausgaben und sächliche Betriebsausgaben) bezeichnet. Lag es 1994 noch bei 3,9 Prozent, so konnte das Staatstheater 2005 ein Einspielergebnis von 8,5 Prozent erzielen.<sup>135</sup> Die Entwicklungen sind dabei natürlich auch im Zusammenhang mit der deutlichen Steigerung der Eintrittspreise zu sehen.

Gleichzeitig ist aber auch der Betriebszuschuss je Besucher gestiegen. Dieser ergibt sich aus der Differenz der Betriebsausgaben (Personalausgaben und sächliche Betriebsausgaben) und der Betriebseinnahmen (ohne private Zuschüsse), die durch die Besucherzahl am Standort dividiert wird. Der Betriebszuschuss je Besucher ist ein Indikator dafür, mit welchem Betrag jede abgegebene Theaterkarte bezuschusst wird. Demnach hätte beispielsweise 2005 ohne die Zuwendungen der Stadt Cottbus und des Landes Brandenburg eine Theaterkarte rund 180 Euro kosten müssen. Dieser Preis ergibt sich aus der Division der Betriebsausgaben durch die Besucherzahl am Standort. Aufgrund der öffentlichen Zuwendungen lag der Kartenpreis mit maximal 41 Euro (Preis einer Premierenkarte in der teuersten Platzgruppe des Großen Hauses) deutlich niedriger. Der Betriebszuschuss je Besucher betrug im Durchschnitt 164 Euro, der durchschnittliche Erlös pro Besucher als Quotient aus den Betriebseinnahmen und der Besucherzahl am Standort rund 16 Euro.<sup>136</sup>

Alles in allem spiegelt sich in der finanziellen Situation des Staatstheaters Cottbus die Lage der öffentlichen Bühnen in Deutschland insgesamt wider, die zunehmend von einer „Finanzierungslücke“ geprägt ist. Obgleich das durchschnittliche Einspielergebnis der Bühnen zwischen 1994 und 2005 von 14,1 Prozent auf 16,6 Prozent leicht gestiegen ist, hat sich der Betriebszuschuss im selben Zeitraum von rund 1,78 auf 2,04 Milliarden Euro erhöht. Das heißt, die von den Trägern auszugleichende Differenz zwischen Eigeneinnahmen und Finanzbedarf der Theater ist gewachsen. Die Personal- und sächlichen Betriebsausgaben der Theater sind von 2,07 Milliarden auf 2,45 Milliarden Euro bzw. um 380 Millionen Euro gestiegen. Die Betriebseinnahmen (ohne Zuschüsse) lediglich von 293 Millionen auf 406 Millionen Euro bzw. um 113 Millionen Euro.<sup>137</sup> Die Situation bringt NOWICKI wie folgt auf den Punkt:

---

<sup>133</sup>Vgl. Lausitzer Rundschau, Sonderveröffentlichung vom 26.09.2008, S. 10

<sup>134</sup> Vgl. Max-Grünebaum-Stiftung, <http://www.max-gruenebaum-stiftung.de>, abgerufen am 24.10.2008

<sup>135</sup> Eigene Berechnung. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken 1994/95 und 2005/06

<sup>136</sup> Eigene Berechnung. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistik 2005/06

<sup>137</sup> Eigene Berechnungen. Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistiken; Nowicki 2000, S. 42

*„Die ökonomische Situation der Theater ist durch geringe Einnahmewachse bei überproportional steigenden Kosten geprägt, die Erhöhungen des Zuschussbedarfs nach sich ziehen, obwohl die Besuchszahlen keine Steigerungsraten aufweisen. Mit ausschlaggebend für die Verschlechterung der Relation ist der im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen deutlich geringere Produktivitätszuwachs beim Theater.“<sup>138</sup>*

Damit einher geht die bereits angesprochene Anforderung an die Brandenburgische Kulturstiftung, die eigenen Einnahmen zu steigern. Dies wird auch in der Wirtschaftsplanung festgeschrieben. Die Eigeneinnahmen (ohne Einnahmen aus Gastspielen und Zuschüsse privater Einrichtungen) sollen sich 2009 auf 1,32 Millionen Euro belaufen, 2004 waren es noch 1,04 Millionen Euro. Dabei entfallen mehr als 90 Prozent der (erwarteten) Eigeneinnahmen der Stiftung auf das Staatstheater. Da Einnahmen aus Gastspielen sowie aus Spenden und Sponsorings nicht beziffert werden, ergibt sich hier ein „Puffer“ für die geplante Steigerung.<sup>139</sup> Den notwendigerweise höheren Einnahmen steht allerdings die allgemeine Erwartung rückläufiger Besucherzahlen aufgrund des demografischen Wandels (vgl. Kapitel 3.1) entgegen.

Darüber hinaus läuft 2009 (theoretisch) die zur Stiftungsgründung zugesagte Konstanz des Zuschussbetrags aus. Das Finanzierungsabkommen zwischen dem Land Brandenburg und der Stadt Cottbus aus dem Jahr 2005, dass unter anderem die Höhe der jährlichen Zuwendungen festlegt (Art. 2), ist auf unbestimmte Zeit geschlossen und kann von jeder Seite zum Ende eines Haushaltsjahres mit einer Frist von zwei Jahren gekündigt werden, erstmals zum 31.12.2008 mit Wirkung zum 31.12.2010<sup>140</sup>. Im Falle einer Kündigung sind beide Seiten verpflichtet, unverzüglich über die weitere Finanzierung der Stiftung zu verhandeln.

*„Die Kündigung wird erst wirksam, wenn beide Seiten eine neue Vereinbarung über die Finanzierung der Stiftung abgeschlossen haben oder die zukünftige Finanzierung der Stiftung in anderer Weise sichergestellt wird, spätestens jedoch nach einem Jahr.“<sup>141</sup>*

Im Dezember 2008 ist nach Kenntnis der Autorin keine Kündigung des Finanzierungsabkommens erfolgt. Ob es in der Bezuschussung der Brandenburgischen Kulturstiftung Veränderungen gibt, wird sich mit großer Wahrscheinlichkeit erst nach den Landtagswahlen in Brandenburg im September 2009 zeigen. Sicher ist, dass die finanzielle Ausstattung der Stiftung auch künftig ganz wesentlich von der Haushaltslage beim Land und bei der Stadt Cottbus abhängig sein wird. Daher richtet sich im fünften Kapitel der Blick auf die beiden Gebietskörperschaften, ihre finanzielle Lage

<sup>138</sup> Nowicki 2000, S. 44

<sup>139</sup> Vgl. Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus, Wirtschaftspläne für die Haushaltsjahre 2005, 2007 und 2008/09

<sup>140</sup> Vgl. Art. 7 Abs. 1 des Abkommens über die Finanzierung der Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus vom 29.08.2004 (erhalten von Frau Michelbach, 16.05.2008)

<sup>141</sup> Art. 7 Abs. 2 des Abkommens über die Finanzierung der Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus vom 29.08.2004 (erhalten von Frau Michelbach, 16.05.2008)

und ihre kulturpolitischen Konzepte. Dieses Kapitel soll ein kurzer Überblick zur theaterpädagogischen Arbeit des Staatstheaters Cottbus abschließen, die – wie in den Ausführungen zur kulturellen Bildung in Kapitel 3.3.1 bereits festgestellt wurde – ein wesentlicher Faktor der Nachfragesicherung und -entwicklung ist.

## 4.6 Theaterpädagogik

Die Vermittlung kultureller Bildung umfasst nicht nur das nonformale Lernen im Publikum, sondern auch die Unterbreitung gezielter pädagogischer Angebote (vgl. Kapitel 3.3). Auch das Staatstheater Cottbus ist auf diesem Gebiet aktiv, wobei ein Schwerpunkt der Theaterpädagogik in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen liegt. Folgende Zielvorstellungen werden verfolgt:

- Freude am Spiel entwickeln und Interesse am kulturellen Leben wecken und wach halten;
- Eigenerfahrungen sammeln und daher die persönliche Entwicklung fördern;
- verbale und nonverbale Kommunikationsmöglichkeiten bewusster einsetzen;
- eine Erweiterung des sozialen Bewusstseins ermöglichen;
- zur Interaktion mit anderen Menschen befähigen und somit das Vertiefen von menschlichen Beziehungen anregen.<sup>142</sup>

Mit der theaterpädagogischen Arbeit soll die Aufmerksamkeit auf Theater, Kunst, Ausdrucksfähigkeit, Gruppengefühl und alltägliche Erfahrungen gelenkt werden.<sup>143</sup>

Zentrales Element der Theaterpädagogik am Staatstheater Cottbus ist der Aufbau und die Pflege der Zusammenarbeit mit Lehrern und Schulen. Unter der Überschrift „*Theater macht Schule*“ findet jährlich ein Treffen der Theaterleitung mit theaterinteressierten Pädagogen statt, bei dem die vergangene Spielzeit ausgewertet und die kommende vorgestellt und diskutiert wird. Anschließend werden die Lehrer zu einer Aufführung eingeladen und können im Anschluss daran ein Gespräch mit dem Regisseur und den Darstellern führen.<sup>144</sup>

Darüber hinaus werden zu ausgewählten Produktionen aller Sparten pädagogisch aufbereitete Materialien mit Informationen zur Inszenierung, zum Autor und zum Stück bereitgestellt, die im Schulunterricht verwendet werden können. Des Weiteren bietet das Staatstheater auch Lehrerfortbildungen an, in deren Mittelpunkt beispielsweise die Auseinandersetzung mit einem Stück des Spielplans, das szenische Interpretieren oder ein Blick hinter die Theaterkulissen steht. An die Schulen und weitere interessierte Einrichtungen werden monatlich Informationen zum Spielplan und zu aktuellen Angeboten und Projekten versandt. Auf Wunsch wird der Spielplan

---

<sup>142</sup> Vgl. Brack 2002, S. 78

<sup>143</sup> Vgl. ebd.

<sup>144</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Theaterpädagogik 2008/09; Staatstheater Cottbus, Spielzeitheft 2008/09, S. 110 f.; Brack 2002, S. 79

auch direkt an der Schule vorgestellt. Der Kontakt zur Schulverwaltung wird durch jährliche Treffen mit den zuständigen Schulräten des Einzugsgebiets gepflegt.<sup>145</sup>

Eine tragende Rolle in der Zusammenarbeit mit Schulen, aber auch mit anderen Bildungseinrichtungen, spielt das Jugendwahl-Anrecht (JWA, vgl. Kapitel 4.5.2), das günstige Konditionen für Theaterbesuche von Schülern, Auszubildenden und Studenten bietet. Für jedes Wahlanrecht werden Kartenkäufe und Terminangebote in der Regel über eine Person (z. B. einen Lehrer) organisiert, die gleichzeitig Ansprechpartner für weitere theaterpädagogische Angebote ist. In der Spielzeit 2007/08 bestanden mit insgesamt 47 Einrichtungen in Brandenburg und Ostsachsen JWA-Vereinbarungen, darunter Gymnasien, Oberschulen, Mittelschulen, die Fachhochschule Lausitz, aber auch Förderschulen, Behinderteneinrichtungen, kirchliche Einrichtungen, sozialpädagogische Institute und private Bildungseinrichtungen. Dazu bestand Kontakt zu 89 JWA-Verantwortlichen.<sup>146</sup>

Für die Vertragsabschlüsse beim Jugendwahl-Anrecht ist natürlich auch die Spielplangestaltung von Bedeutung, da für Lehrer insbesondere solche Vorstellungen interessant sind, die im Zusammenhang mit ihrem Lehrplan stehen. Vor allem im Schauspiel wurde dem in den letzten Spielzeiten durch Produktionen wie *„Romeo und Julia“* (William Shakespeare), *„Effi Briest“* (Theodor Fontane), *„Kabale und Liebe“* (Friedrich Schiller), *„Die Räuber“* (Friedrich Schiller) oder *„Faust I“* (Johann Wolfgang von Goethe), im Musiktheater beispielsweise durch *„Die Zauberflöte“* (Wolfgang Amadeus Mozart) Genüge getan.<sup>147</sup>

Auch für Kindertagesstätten und Grundschulen können theaterpädagogische Veranstaltungen und Projekte angefragt und gestaltet werden. Für Kinder ab dem fünften Lebensjahr bietet das Staatstheater Cottbus zudem regelmäßig verschiedene Projektthemen an, unter anderem:

- Berufe am Theater,
- zu Gast bei den neun Musen im Kuppelfoyer – eine Lateinstunde außerhalb der Schule,
- zur Architektur des Großen Hauses – Jugendstil, Barock und Antikes,
- *„... und plötzlich wird's Theater“* – Annäherung an die szenische Umsetzung von Texten durch Interaktionsspiele, Sensibilisierungsübungen und Improvisation,

sowie gemeinsam mit dem Kunstmuseum Dieselkraftwerk und den dortigen Museumspädagogen die Projekte *„Baustile vergangener Zeiten“* und *„Wenn die Bilder lebendig werden“*.<sup>148</sup>

<sup>145</sup> Vgl. ebd.; Frau Dreko, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Theaterpädagogik, 23.06.2008

<sup>146</sup> Vgl. Frau Dreko, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Theaterpädagogik, 23.06.2008

<sup>147</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeithefte

<sup>148</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Theaterpädagogik 2008/09

Seit 2006/07 wird gemeinsam mit dem museumspädagogischen Bereich der Stiftung Fürst-Pückler-Museum Schloss und Park Branitz (vgl. Kapitel 5.2.4.1) der „*Spaziergang der Sinne*“ als fächerübergreifender Projekttag für den Deutsch-, Musik- und Kunstunterricht der Klassenstufen zwei bis dreizehn angeboten. Die Schüler sollen dabei angeregt werden, sich mit der Geistesströmung der Romantik auseinander zu setzen, wobei die Künste (Theater, Literatur, Musik und Malerei) im Mittelpunkt stehen. Dabei werden altersspezifisch geschichtlicher Hintergrund, Wortbedeutung, Stilmittel und Kennzeichen, Weltanschauung und Motive der Romantik erarbeitet bzw. gefestigt. Die verschiedenen Stationen des Projekttags können gruppenspezifisch zusammengestellt werden und schließen den Park und das Schloss Branitz sowie das Staatstheater mit ein. Hier können die Schüler ab der Spielzeit 2007/08 Bühnenbild und Kostüme der romantischen Oper „*Der Freischütz*“ von Carl Maria von Weber erkunden.<sup>149</sup>

Parallel zur Freischütz-Inszenierung bietet das Staatstheater die Produktion „*Das Geheimnis der Wolfsschlucht*“ an, eine Geschichte mit Musik für Kinder im Alter von acht bis dreizehn Jahren, die die Handlung von Webers Oper aufgreift und altersgerecht gestaltet<sup>150</sup>. Zur Premiere berichtete die regionale Tageszeitung „*Lausitzer Rundschau*“:

*„Johanna erzählt Matze eine Geschichte. Sie berichtet vom Prüfling Max, der vor lauter Leistungsdruck versagt, von einem gemeinen Kerl, der sich als Freund tarnt, von Agathe und ihrer Freundin aus der Stadt. Diese Personen treten in allerfeinster ‚Freischütz‘-Verkleidung auf, richtig historisch in Samt und Spitzen. Hardy Brachmann und Heiko Walter, Cornelia Zink und Gesine Forberger [Sänger des Musiktheaterensembles, Anm. d. Verf.] sangen nach allen Regeln der Opernkunst und siehe da – die halbwüchsigen Knaben und Mädchen, die die Kammerbühne füllen, hören andächtig zu. Die Schulen sollten eifrig von dieser Produktion Gebrauch machen. Es lohnt sich und es macht vor allem Spaß.“<sup>151</sup>*

Ein weiteres Angebot speziell für Schulklassen sind die so genannten Schulkonzerte, moderierte Konzerte für Schülerinnen und Schüler verschiedener Jahrgangsstufen. Beispiele aus dem Angebot der letzten Jahre sind:

- „*Erlebnis Konzert, Erlebnis Orchester*“ – vorgestellt wird Leopold Mozarts „*Die Schlittenfahrt*“ (Klassenstufen 1 bis 4);
- „*Wie Musik malt*“ – Möglichkeiten der musikalischen Gestaltung am Beispiel der „*Moldau*“ von Bedřich Smetana (Klassenstufen 5 und 6);

<sup>149</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus/Stiftung Fürst Pückler Schloss und Park Branitz, Spaziergang der Sinne; Frau Dreko, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Theaterpädagogik, 23.06.2008

<sup>150</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeitheft 2007/08, S. 34

<sup>151</sup> Lausitzer Rundschau vom 24.01.2008, zitiert nach: Staatstheater Cottbus, Spielzeitheft 2008/09, S. 66

- „Klassik hier, Klassik da...“ – Wo begegnen wir klassischer Musik im Alltag? (Klassenstufen 7 und 8);
- „Warum singen die denn so?“ – Oper und Operngesang näher gebracht (Klassenstufen 7 bis 13).<sup>152</sup>

Allgemeine theaterpädagogische Angebote sind darüber hinaus der „Vorspann – Eine Einführung zum Theaterabend“, der von der Dramaturgie gestaltet wird, und der „Abspann – Ein Gespräch über den Theaterabend“ mit Regisseuren und Darstellern<sup>153</sup>. Des Weiteren sind Stückeinführungen an Bildungseinrichtungen, für Vereine, Organisationen etc. möglich, bei denen die jeweilige Inszenierung altersgerecht vermittelt und die Teilnehmer auf kreative Weise (z. B. unter Zuhilfenahme von Probenfotos oder Requisiten) auf den Theaterbesuch eingestimmt werden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, an Proben teilzunehmen.<sup>154</sup> Zudem bietet das Staatstheater Cottbus mit dem „(Staats-)Theater Mobil“ seit 2005 in jeder Spielzeit eine gesellschaftskritische Schauspielinszenierung außerhalb der typischen Theaterräume an. Das Angebot richtet sich beispielsweise an Schulen oder Gemeindezentren.<sup>155</sup>

Mit der Spielzeit 2008/09 sind im Zuge personeller Veränderungen zwei neue Veranstaltungskonzepte entstanden, die auch theaterpädagogische Bedeutung haben. So ist der 36-jährige Evan Christ neuer Generalmusikdirektor am Staatstheater.<sup>156</sup> Unter seiner Leitung gibt es neben den Schul- nun auch Familienkonzerte. Beidem will sich Christ nach eigener Aussage mit „ganz besonderer Aufmerksamkeit widmen, schon allein, weil klassische Musik so lebendig ist und [...] Zukunft hat.“<sup>157</sup>

Der zweite Neuzugang in der künstlerischen Leitung ist Mario Holetzcek als Schauspielregisseur. Am Staatstheater Cottbus hat er sich bereits durch erfolgreiche Inszenierungen („A Christmas Carol“, „Ab heute heißt du Sara“) einen Namen gemacht.<sup>158</sup> Holetzcek initiiert mit „Die jungen Wilden – Klassikern auf den Kopf gehauen!“ eine Schauspielreihe in der Kammerbühne, die neue Sichtweisen auf bekannte Werke eröffnen soll.

*„Die Regisseure und Choreographen zeigen ihre mutigen Interpretationen, reduzieren Handlung und Figuren auf das Wesentliche, arbeiten mit knappen Budget, aber mit viel Einfallsreichtum – wollen neugierig machen auf die alten Klassiker.“<sup>159</sup>*

<sup>152</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeithaft 2007/08, S. 98 f.

<sup>153</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeithaft 2008/09, S. 108

<sup>154</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Theaterpädagogik 2008/09

<sup>155</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeithaft 2007/08, S. 30

<sup>156</sup> Vgl. Wuppertaler Bühnen, Ensemble, <http://www.wuppertaler-buehnen.de/ensemble/info.php?id=2622>, abgerufen am 16.07.2008. Evan Christ war bereits als 1. Kapellmeister am Mainfranken Theater in Würzburg und an den Wuppertaler Bühnen tätig.

<sup>157</sup> Staatstheater Cottbus, Spielzeithaft 2008/09, S. 82 f.

<sup>158</sup> Vgl. Mario Holetzcek, Vita, <http://www.masterofpuppets.de/vita.html#>, abgerufen am 16.07.2008. Mario Holetzcek war unter anderen Oberspielleiter in Nürnberg und Hausregisseur am Staatstheater in Kassel, schreibt außerdem Drehbücher und arbeitet als Film-Regisseur.

<sup>159</sup> Staatstheater Cottbus, Spielzeithaft 2008/09, S. 32



In der Reihe kommen in der Spielzeit 2008/09 „Danton # Büchner“ („Dantons Tod“ von Georg Büchner), „Minna # Lessing“ („Minna von Barnhelm“ von Gotthold Ephraim Lessing), „Die schlecht behütete Tochter“ (Bearbeitung eines 200 Jahre alten Balletts) und „Iphigenie # Goethe“ („Iphigenie auf Tauris“ von Johann Wolfgang von Goethe) auf die Bühne<sup>160</sup>.

Zur theaterpädagogischen Arbeit gehört auch die Nachwuchsförderung. So findet im Großen Haus des Staatstheaters jährlich das „Konzert junger Künstler“ statt, bei dem Schülerinnen und Schüler des Konservatoriums Cottbus (vgl. Kapitel 5.2.4.1) auftreten<sup>161</sup>. Des Weiteren werden seit 1997 jährlichen die „Schüler-(Klein)-Kunst-Tage“ in der Kammerbühne veranstaltet. Dabei handelt es sich um ein dreitägiges Theaterfestival, das das Staatstheater Cottbus gemeinsam mit dem JUKS e. V. (Jugend und Kinder der Stadt Cottbus e. V.) organisiert und durchführt. Die Schülerinnen und Schüler präsentieren dabei in den Sparten Theater, Tanz und Musik in einem professionellen Umfeld ihre Beiträge, werden durch eine Fachjury beurteilt und ausgezeichnet und können sich mit Schauspielern, Tänzern und Musikern des Staatstheaters austauschen.<sup>162</sup>



Abbildung 4-24 „Pegasus-Pferdchen“ – Trophäe der Schüler-(Klein)-Kunst-Tage.<sup>163</sup>

Ein weiteres Projekt ist der Theater-Jugendclub, der jungen Leuten ab 14 Jahren die Möglichkeit gibt, selbst auf der Bühne aktiv zu werden. Nach der Gründung 2001 fiel der Club zunächst auch durch eigene Inszenierungen auf. Dann ist es ruhiger um ihn geworden, da eine langfristige Betreuung personell durch das Staatstheater nicht mehr sichergestellt werden konnte. Die derzeit rund zehn Mitglieder bringen sich vor allem als Statisten ein.<sup>164</sup> Nach Aussage der Intendanz soll die Club-Arbeit aber wieder intensiviert werden<sup>165</sup>.

<sup>160</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeitheft 2008/09 S. 32-35, 38 f., 44 f.

<sup>161</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeithefte

<sup>162</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeitheft 2008/09, S. 110; Brack 2002, S. 87 ff.

<sup>163</sup> Brack 2002, S. 88. An den Preis, den die Jury vergibt, ist auch eine finanzielle Zuwendung geknüpft. Für besonders hervorragende Leistungen werden zusätzlich Förderpreise vergeben.

<sup>164</sup> Vgl. Brack 2002, S. 91 ff.; Frau Dreko, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Theaterpädagogik, 23.06.2008

<sup>165</sup> Vgl. Intendant Martin Schüler, Staatstheater Cottbus, bei der Abschlusspressekonferenz zur Spielzeit 2007/08 am 30.06.2008

Dem theaterpädagogischen Bereich angelehnt sind außerdem Führungen im Großen Haus, die regelmäßig für Gruppen, angefangen bei Kindergartengruppen und Schulklassen über Vereine und Unternehmen bis hin zu Reisegruppen, angeboten werden. Zudem bietet das Staatstheater seit 2006 die Möglichkeit, Geburtstage von Kindern zwischen fünf und zwölf Jahren im Großen Haus zu feiern. Auf spielerische Weise können die Geburtstagskinder und ihre Gäste dabei für ein paar Stunden einen Blick hinter die Kulissen werfen. In der Spielzeit 2007/08 wurde 18 Mal mit insgesamt 185 Besuchern von diesem Angebot Gebrauch gemacht.<sup>166</sup> Zudem gab es in der Spielzeit 2007/08:

- 135 Theaterführungen mit 2.379 Besuchern;
- 16 Probenbesuche mit 557 Teilnehmern;
- 26 Stückeinführungen mit 782 Kindern- und Jugendlichen sowie
- 32 theaterpädagogische Projekte mit 510 Kindern- und Jugendlichen.<sup>167</sup>

Auch die theaterpädagogischen Konzepte des Staatstheaters Cottbus verfolgen nicht nur einen kulturellen Bildungsanspruch, sondern sind auch Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit und Nachfrageentwicklung. Durch die Angebote werden vor allem junge Menschen an das Theater herangeführt. Auch wenn sie zuvor keinerlei Bezug zur klassischen Musik oder zur Darstellenden Kunst hatten, kann durch das persönliche Erfahren und Erleben in den verschiedenen theaterpädagogischen Projekten ein solcher Bezug hergestellt werden. Daher wurde die Vorstellung der verschiedenen Herangehensweisen hier mit relativ großer Ausführlichkeit betrieben, da infolge des durch die demografischen Veränderungen befürchteten Besucherrückgangs die (frühzeitige) Heranführung an das Theater von wesentlicher Bedeutung sein wird (vgl. Kapitel 6.3).

*„Schön, dass Theater nicht stocksteif ist. Und Oper? Das sind Menschen, Charaktere und Action.“<sup>168</sup>*

---

<sup>166</sup> Vgl. Frau Dreko, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Theaterpädagogik, 23.06.2008; Staatstheater Cottbus, Spielzeitheft 2008/09, S. 109

<sup>167</sup> Vgl. Frau Dreko, Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Theaterpädagogik, 23.06.2008

<sup>168</sup> Schülerzitat aus einem Artikel der Lausitzer Rundschau vom 22.02.2006 zum Schulkonzert „Warum singen die denn so?“, S. 6

## 5 UMWELTANALYSE

***„Das kulturelle Leben in seiner Vielfalt und die Vermittlung des kulturellen Erbes werden öffentlich gefördert. Kunstwerke und Denkmale der Kultur stehen unter dem Schutz des Landes, der Gemeinden und Gemeindeverbände.“***

(Art. 34 Abs. 2 der Verfassung des Landes Brandenburg)

***„Die Gemeinde fördert das kulturelle Leben und die Vermittlung des kulturellen Erbes in ihrem Gebiet und ermöglicht ihren Einwohnern die Teilnahme am kulturellen Leben sowie den Zugang zu den Kulturgütern.“***

(§2 Abs. 2 der Kommunalverfassung des Landes Brandenburg)

### 5.1 Das Bundesland Brandenburg

Brandenburg im Nordosten Deutschlands ist das fünftgrößte Bundesland gemessen an der Fläche (29.480 km<sup>2</sup>), aber mit rund 2,54 Millionen Einwohnern nur das zehntgrößte gemessen an der Bevölkerung. Die Bevölkerungsdichte liegt bei 86 Einwohnern je Quadratkilometer, womit in Deutschland nur noch Mecklenburg-Vorpommern dünner besiedelt ist.<sup>1</sup> Brandenburg grenzt im Osten an Polen, im Süden an Sachsen, im Westen an Sachsen-Anhalt, im äußersten Westen an Niedersachsen und im Norden an Mecklenburg-Vorpommern. Im Herzen des Landes liegt der Stadtstaat Berlin, Hauptstadt und Regierungssitz der Bundesrepublik Deutschland. Beide Länder bilden gemeinsam die „Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg“<sup>2</sup> mit Berlin als Zentrum. Seit der Kreisreform 1993 ist Brandenburg in 14 Landkreise mit 416 kreisangehörigen Gemeinden sowie vier kreisfreie Städte gegliedert. Dies sind neben der Landeshauptstadt Potsdam mit 150.833 Einwohnern die Städte Brandenburg an der Havel mit 72.954 Einwohnern im Westen, Frankfurt (Oder) mit 61.969 Einwohnern im Osten und Cottbus mit 102.811 Einwohnern im Südosten.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Gebiet und Bevölkerung zum 31.12.2007, [http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de\\_jb01\\_jahrta1.asp](http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_jb01_jahrta1.asp), abgerufen am 24.10.2008

<sup>2</sup> Die Landesregierungen von Berlin und Brandenburg haben im August 2006 das gemeinsame Leitbild „Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg“ beschlossen. Grundlegendes Ziel ist es, die Kräfte beider Länder zu bündeln und die Region Berlin-Brandenburg zu einer starken und wettbewerbsfähigen europäischen Metropolregion zu entwickeln. [Vgl. Berlin-Brandenburg-Portal, Das Leitbild der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg, <http://www.berlin-brandenburg.de/leitbild/index.html>, abgerufen am 25.04.2008] Beispiele für die Zusammenarbeit beider Länder sind die gemeinsame Landesplanungsabteilung (seit 1996), der Rundfunk Berlin-Brandenburg (RBB, seit 2003), die Deutsche Rentenversicherung Berlin-Brandenburg (seit 2006) und das Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (seit 2007). Ein erster Anlauf zu einer „Länderehe“ ist 1996 gescheitert. [Vgl. Senatskanzlei Berlin/Staatskanzlei Brandenburg 2007, Fortschrittsbericht über die Zusammenarbeit zwischen den Ländern Brandenburg und Berlin]

<sup>3</sup> Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Bevölkerung der Gemeinden im Land Brandenburg zum 31.12.2007, S. 6



Abbildung 5-1 Landkreise und kreisfreie Städte im Bundesland Brandenburg<sup>4</sup>

### 5.1.1 Politik und Verwaltung

Brandenburg wird seit den Landtagswahlen 1999 von einer Koalition aus SPD (Sozialdemokratische Partei Deutschlands) und CDU (Christlich Demokratische Union) regiert. Ministerpräsident ist seit 2002 Matthias Platzeck (SPD).<sup>5</sup> Die oberste Landesbehörde im kulturellen Bereich ist das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur, an dessen Spitze seit 2000 Prof. Dr. Johanna Wanka (CDU) steht<sup>6</sup>. Das parlamentarische Gremium ist der Ausschuss für Wissenschaft, Forschung und Kultur.<sup>7</sup>

### 5.1.2 Demografische Entwicklung

Anhand der „Bevölkerungsprognose des Landes Brandenburg 2007 bis 2030“<sup>8</sup> soll im Folgenden ein Überblick zu den demografischen Entwicklungen im Bundesland gegeben werden, der zugleich Grundlage für die Auseinandersetzung mit den wirtschaftlich-finanziellen Dimensionen des demografischen Wandels im Land ist.

<sup>4</sup> Landesportal Brandenburg, Brandenburg-Karte, <http://www.brandenburg.de/cms/detail.php/lbm1.c.379499.de>, abgerufen am 28.04.2008

<sup>5</sup> Vgl. Meyers Lexikon Online, Brandenburg, [http://lexikon.meyers.de/wissen/Brandenburg+\(Gliederstaat\)](http://lexikon.meyers.de/wissen/Brandenburg+(Gliederstaat)), abgerufen am 28.04.2008

<sup>6</sup> Vgl. Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Curriculum vitae: Prof. Dr. Johanna Wanka, [http://www.mwfk.brandenburg.de/cms/detail.php?id=49221&\\_siteid=16](http://www.mwfk.brandenburg.de/cms/detail.php?id=49221&_siteid=16), abgerufen am 19.07.2008

<sup>7</sup> Vgl. Landtag Brandenburg, Fachausschüsse, [http://www.landtag.brandenburg.de/de/Parlament/Ausschuesse\\_Gremien/Fachausschuesse/293552.html](http://www.landtag.brandenburg.de/de/Parlament/Ausschuesse_Gremien/Fachausschuesse/293552.html), abgerufen am 19.07.2008. Ausschüsse sind parlamentarische Gremien, deren Aufgabe vor allem darin besteht, die Entscheidungen des Landtages vorzubereiten. Die Aufträge werden ihnen vom Landtag erteilt. Sie können sich aber auch aus eigener Initiative mit einer Sache befassen und dem Landtag Gesetzentwürfe, Anträge und Entschließungsanträge unterbreiten.

<sup>8</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Bevölkerungprognose des Landes Brandenburg 2007 bis 2030 (nachfolgend Bevölkerungprognose 2007 bis 2030). Basis der Berechnungen bildet die Bevölkerung zum 31.12.2006.

Brandenburg ist, wie Ostdeutschland insgesamt, vom demografischen Wandel frühzeitig und intensiv betroffen. Im Zuge der Wende mit ihren wirtschaftlichen und sozialen Umbrüchen hat in den ostdeutschen Ländern die Bevölkerungsentwicklung einen anderen Verlauf genommen als im früheren Bundesgebiet, wodurch die demografischen Effekte „*älter*“ und „*weniger*“ beschleunigt werden. Charakteristisch dafür sind zwei Faktoren: Der so genannte „*Wendeknick*“<sup>9</sup> (ein erheblicher Einbruch bei den Geburtenzahlen) und die Wanderungsverluste insbesondere gegenüber dem früheren Bundesgebiet.

Zwischen 1991 und 1996 lag die zusammengefasste Geburtenziffer<sup>10</sup> in Brandenburg bei weniger als einem Kind pro Frau im gebärfähigen Alter (15 bis 45 Jahre). Auf dem Tiefpunkt der Entwicklung im Jahr 1993 kamen im früheren Bundesgebiet fast doppelt so viele Kinder je Frau zur Welt wie in Brandenburg (vgl. Abbildung 5-2). Seit 1994 ist die zusammengefasste Geburtenziffer, mit Ausnahme eines leichten Rückgangs in 2001, kontinuierlich angestiegen und erreichte 2007 in etwa den Durchschnitt der alten Länder. Das für den Ersatz der Elterngeneration erforderliche Geburtenniveau von 2,1 Kindern wird aber in jedem Fall deutlich unterschritten.<sup>11</sup>

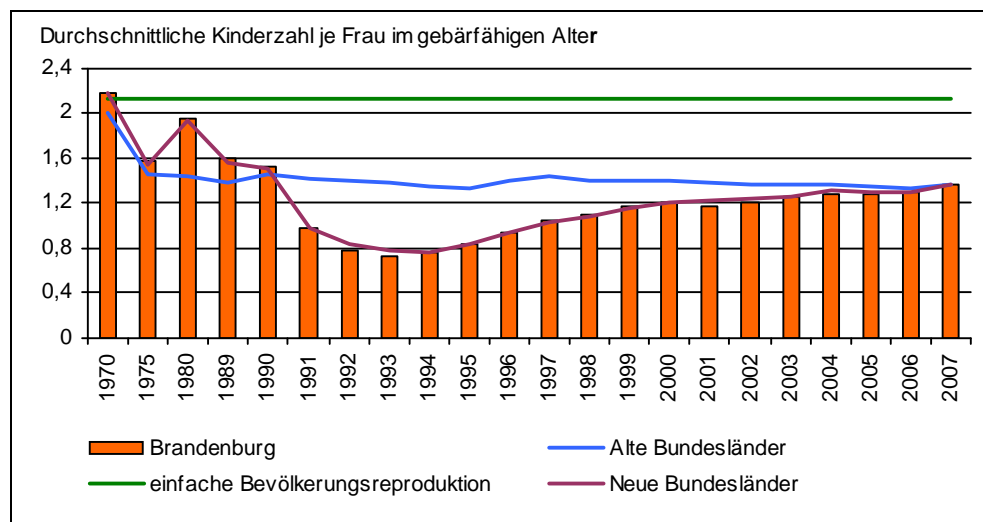


Abbildung 5-2 Zusammengefasste Geburtenziffern 1970 bis 2007<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Die Bezeichnung „Wendeknick“ lehnt sich an den so genannten „Pillenknicke“ an. Letzterer bezeichnet einen markanten Rückgang der Geburtenraten in vielen Industrienationen ab den 1960er Jahren, der zeitlich mit der Einführung und breiten Verfügbarkeit der Antibabypille zusammenfällt [vgl. Wikipedia, Pillenknicke, <http://de.wikipedia.org/wiki/Wendeknick>, abgerufen am 28.04.2008].

<sup>10</sup> „Das Geburtenverhalten der Frauen wird durch die altersspezifischen Geburtenziffern abgebildet. Deren Summe gibt an, wie viele Kinder im Berichtszeitraum je 1.000 Frauen im gebärfähigen Alter von 15 bis unter 45 Jahren geboren wurden.“ [Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Bevölkerungsprognose 2007 bis 2030, S. 7] Für die zusammengefasste Geburtenziffer wird die altersspezifische Geburtenziffernsumme durch 1.000 geteilt und ergibt somit die durchschnittliche Kinderzahl je Frau im gebärfähigen Alter.

<sup>11</sup> Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Bevölkerungsprognose 2007 bis 2030, S. 7

<sup>12</sup> Eigene Grafik. In Anlehnung an Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg 2006, Bevölkerungsprognose des Landes Brandenburg für den Zeitraum 2005 bis 2030, S. 11. Vgl. Statistisches Bundesamt, Entwicklung der zusammengefassten Geburtenziffer im früheren Bundesgebiet und in den neuen Ländern einschließlich Berlin-Ost (erhalten von Herrn Conrad, 02.12.2008); Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Entwicklung der zusammengefassten Geburtenziffer im Land Brandenburg (erhalten von Frau Depner, 12.01.2009)

Was die Abwanderung anbelangt, erlebte Brandenburg zwischen 1989 und 1991 starke Bevölkerungsverluste vor allem gegenüber dem früheren Bundesgebiet. Zwischen 1992 und 2000 fiel die Wanderungsbilanz des Landes wieder alljährlich positiv aus. Starke Wanderungsgewinne aus Berlin und dem Ausland (Asylbewerber, Aussiedler) waren in der Lage, das Geburtendefizit auszugleichen.<sup>13</sup> So war Brandenburg das einzige ostdeutsche Flächenland, das nach der Wende einen Bevölkerungszuwachs verzeichnen konnte. Auf dem Höhepunkt der Entwicklung in 2000 lebten in Brandenburg 2,6 Millionen Menschen.<sup>14</sup> Erst seit 2001 entwickelt sich die Bevölkerungszahl rückläufig. Dabei fällt die Wanderungsbilanz nach leichten Wanderungsverlusten 2001 und 2002 und leichten Wanderungsgewinnen 2003 und 2004 seit 2005 zunehmend negativ aus.<sup>15</sup>

Für die natürliche Bevölkerungsentwicklung wird angenommen, dass sich die zusammengefasste Geburtenziffer der Frauen ab 2015 bei 1,35 Kindern verstetigt. Dies bedeutet aber auch, dass der Ersatz der Elterngeneration durch Geburten maximal zu zwei Dritteln gewährleistet ist. Durch das so genannte „demografische Echo“ fällt das tatsächliche Geburtendefizit sogar noch deutlich höher aus.<sup>16</sup>

*„[...] das niedrige Geburtenniveau in der Vergangenheit bedeutet, dass weniger Menschen als potenzielle Eltern für die nächste Generation zur Verfügung stehen. Einmal niedrige Geburtenzahlen werden sich also sehr wahrscheinlich in den nächsten Generationen fortpflanzen und zu einer Eigendynamik der Bevölkerungsschrumpfung führen, obwohl eine langfristig konstante Geburtenrate unterstellt wird.“<sup>17</sup>*

Außerdem wurde in der Bevölkerungsprognose des Landes festgestellt, dass sich das Geburtenverhalten der Frauen regional teilweise stark verändert hat. So sind die niedrigsten Geburtenziffern derzeit in Cottbus und in den südlichen Landkreisen Brandenburgs zu verzeichnen, wobei nicht erwartet wird, dass sich die räumlichen Unterschiede im Prognosezeitraum ausgleichen.<sup>18</sup>

Darüber hinaus steigt das Durchschnittsalter der Gebärenden weiter an. Wurden 1990 noch die meisten Kinder von den 20- bis 26-jährigen Frauen geboren, so lag 2006 die Geburtenspitze bei den 29-jährigen. In 2015 sollen laut Prognose die 28- bis 31-jährigen Frauen die höchsten Geburtenziffern erzielen.<sup>19</sup> Dabei verkürzt sich mit steigendem Alter der werdenden Mütter zugleich auch die Lebensphase, in der zumindest theoretisch weitere Geburten möglich sind.

---

<sup>13</sup> Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Bevölkerungsprognose 2007 bis 2030, S. 9

<sup>14</sup> Vgl. Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder, Einwohner 1991 bis 2007, [http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis\\_VGR/tbbs/tab20.asp](http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/tbbs/tab20.asp), abgerufen am 24.05.2008

<sup>15</sup> Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Bevölkerungsprognose 2007 bis 2030, S. 9

<sup>16</sup> Vgl. ebd., S. 7 f.

<sup>17</sup> Ebd., S. 8

<sup>18</sup> Vgl. ebd.

<sup>19</sup> Vgl. ebd.

Darüber hinaus ist die natürliche Bevölkerungsentwicklung weiterhin von einem Anstieg der Lebenserwartung geprägt. Sie betrug in Brandenburg im Durchschnitt der Jahre 2004/2006 für männliche Neugeborene 75,4 Jahre und für weibliche 81,5 Jahre. Gegenüber 1991/1993 entspricht dies einem Anstieg um 4,6 Jahre für Mädchen und um 6,3 Jahre für Jungen. Gleichzeitig hat sich die Lebenserwartung für die 65-jährigen Frauen und Männer um jeweils drei weitere Jahre erhöht. Sie fällt deshalb höher aus, als bei Neugeborenen, weil das Risiko, früh zu sterben, bereits überwunden wurde. Der Anstieg der Lebenserwartung soll sich laut Prognose weiterhin fortsetzen. So wird bis 2030 bei neugeborenen Jungen eine Lebenserwartung von 80 Jahren, bei Mädchen von 85,2 Jahren, unterstellt. Auch für ältere Menschen steigt die Restlebenserwartung weiter an.<sup>20</sup>

Die Wanderungsbilanz des Landes soll sich laut Prognose ab 2012 verhalten positiv entwickeln. Ab 2018 wird ein jährlicher Wanderungssaldo von 6.000 Personen zu Grunde gelegt, der allerdings als langjähriger Mittelwert zu verstehen ist. Nettozuwanderungen werden weiterhin vor allem aus Berlin (129.000 Personen bis 2030) und aus dem Ausland (23.000 Personen bis 2030) erwartet, Wanderungsverluste vor allem gegenüber den alten Bundesländern (63.000 Personen bis 2030). Diese sollen sich jedoch langfristig abschwächen, da die in der Vergangenheit überproportional an der Wanderung beteiligte Altersgruppe der 18- bis 30-jährigen Brandenburger kleiner wird. Zudem werden der absehbare Fachkräftemangel<sup>21</sup> und eine mögliche Entlastung des Arbeitsmarktes begünstigend in die Annahmen einbezogen. Dass an den Wanderungsverlusten überproportional viele junge Frauen beteiligt sind, ist hingegen als negativ für die natürliche Bevölkerungsentwicklung zu bewerten.<sup>22</sup>

Wenn die Annahmen zur natürlichen Bevölkerungsentwicklung und zur Wanderung wie eben dargelegt eintreffen, würde die Bevölkerungszahl im Land Brandenburg gegenüber 2006 um ca. 354.000 Personen bzw. um knapp 14 Prozent zurückgehen und 2030 einen Stand von 2,19 Millionen Einwohnern erreichen. Dabei soll sich die Zahl der Frauen im gebärfähigen Alter von 481.000 in 2006 auf 265.000 in 2030 annähernd halbieren. In der Folge ginge trotz des Anstiegs der Geburtenhäufigkeit die jährliche Zahl der geborenen Kinder von 17.900 auf 10.500 bzw. um mehr als ein Drittel zurück („*demografisches Echo*“). Dem steht die Erwartung einer altersbedingten Erhöhung der Sterbefälle von 26.400 auf 37.200 Personen gegenüber. In der Konsequenz würde sich der natürliche Bevölkerungsverlust, der derzeit noch bei rund 8.500 Personen pro Jahr liegt, bis 2030 auf 26.600 Personen mehr als verdreifachen. Das hieße, dass im gesamten Prognosezeitraum rund 440.000 Menschen mehr

---

<sup>20</sup> Vgl. ebd.

<sup>21</sup> Bis zum Jahr 2010 werden in Brandenburg 100.000 Fachkräfte benötigt. Bis 2015 soll ein Bedarf von weiteren 100.000 vorliegen. Um dem zu begegnen, hat die Landesregierung ein breites Bündnis für Fachkräftesicherung ins Leben gerufen. [Vgl. Regionale Wachstumskerne sichern Fachkräftenachwuchs, Terminhinweis vom 10.11.2008, abgerufen am 18.11.2008]

<sup>22</sup> Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Bevölkerungsprognose 2007 bis 2030, S. 10

sterben, als geboren werden. Die prognostizierten Wanderungsgewinne können die negative natürliche Bevölkerungsentwicklung nicht kompensieren.<sup>23</sup>

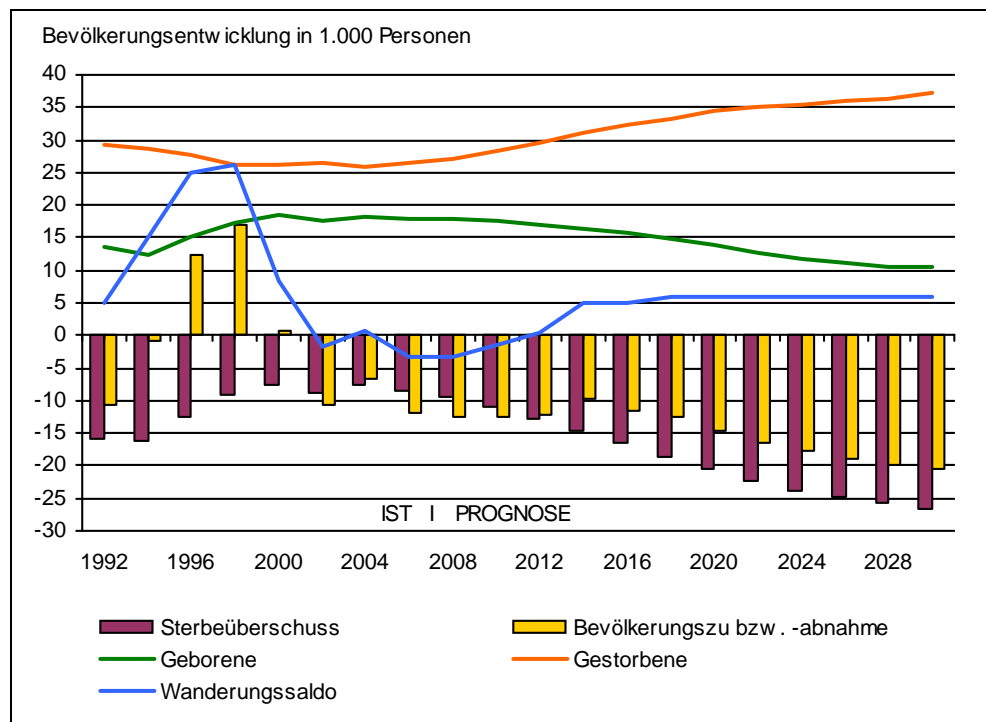


Abbildung 5-3 Bevölkerungsentwicklung in Brandenburg 1992 bis 2030<sup>24</sup>

Gleichzeitig verschiebt sich das Verhältnis der Altersgruppen zueinander. So ist laut Prognose im Jahr 2030 mehr als ein Drittel der brandenburgischen Bevölkerung über 65 Jahre alt. In 2006 war es noch etwa jeder Fünfte (vgl. Tabelle 5-1). Für den Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15 bis 65 Jahre) wird im selben Zeitraum ein Rückgang von rund 68 Prozent auf rund 55 Prozent erwartet. Diese Entwicklung geht vornehmlich auf die 15- bis unter 45-Jährigen zurück, deren Zahl sich im Prognosezeitraum von einer Million auf 562.000 annähernd halbieren soll. Hingegen wächst die Altersgruppe der 45-bis unter 65-Jährigen, rund 738.000 Personen in 2006, bis 2014 noch auf 861.000 an und beginnt erst dann zu schrumpfen. Für 2030 ergibt sich gegenüber 2006 ein Rückgang um 102.000 bzw. um 14 Prozent. Somit verschieben sich die Proportionen innerhalb der Personengruppe im erwerbsfähigen Alter zuungunsten der jüngeren Erwerbsfähigen.<sup>25</sup>

Der Anteil der unter 15-Jährigen an der Bevölkerung soll bis 2015 zunächst von 10,8 auf 11,6 Prozent moderat ansteigen, da die dünn besetzten Jahrgänge der Nachwendezeit aus der Altersgruppe ausscheiden. Dann setzt ein Rückgang bis auf 9,5 Prozent in 2030 ein. Diese vergleichsweise moderate Entwicklung entspricht einem

<sup>23</sup> Vgl. ebd., S. 11

<sup>24</sup> Eigene Grafik. Vgl. Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg 2006, Bevölkerungsbilanz der Gemeinden im Land Brandenburg 1992-2004, S. 16 f.; Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Bevölkerungsprognose 2007 bis 2030, S. 26

<sup>25</sup> Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Bevölkerungsprognose 2007 bis 2030, S. 35 ff.



tatsächlichen Minus von 62.000 Kindern bzw. 23 Prozent gegenüber der Kinderzahl in 2006. Insgesamt steigt das Durchschnittsalter der Bevölkerung von 44 Jahren in 2006 auf 52 Jahre in 2030.<sup>26</sup>

	Ausgewählte Altersgruppen in Prozent und (absolut)			Altenquotient
	0 - unter 15	15 - unter 65	65 u. älter	
2006	10,8 (271.670)	67,8 (1.747.850)	21,3 (528.250)	33,3
<b>Prognosejahre</b>				
2010	11,5 (286.280)	66,0 (1.648.610)	22,5 (562.770)	36,0
2015	11,6 (282.360)	64,7 (1.579.470)	23,8 (580.540)	39,2
2020	11,2 (265.680)	61,8 (1.469.130)	27,0 (642.890)	47,1
2025	10,4 (238.550)	58,7 (1.346.050)	30,9 (707.990)	56,9
2030	9,5 (209.400)	54,6 (1.198.110)	35,8 (742.030)	71,4

Tabelle 5-1 Bevölkerungsanteil ausgewählter Altersgruppen in Brandenburg<sup>27</sup>

Mit den Verschiebungen in der Altersstruktur entwickeln sich auch gesellschaftliche Abhängigkeitsverhältnisse zuungunsten der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. Ausdruck findet dies beispielsweise im so genannten Altenquotient. Er gibt das Verhältnis der Personen im Alter ab 65 Jahren zu denen im Alter zwischen 20 und unter 65 Jahren („produktive Altersgruppe“) wieder und soll sich von 33 im Jahr 2006 auf 71 in 2030 mehr als verdoppeln. Der Gesamtquotient, der neben den Rentnern auch die Kinder und Jugendlichen unter 20 Jahren einbezieht, soll im selben Zeitraum von 60 auf 99 steigen, so dass 100 Erwerbsfähigen im Alter zwischen 20 und 65 Jahren 99 wirtschaftlich abhängige Personen gegenüberstehen würden. Mit der schrittweisen Anhebung des Renteneintrittsalters erfolgt eine gewisse Entlastung. Andererseits würden Alten- und Gesamtquotient noch deutlich ungünstiger ausfallen, wenn nicht von potenziell erwerbsfähigen Personen, sondern von den tatsächlich Erwerbstätigen ausgegangen würde.<sup>28</sup>

Weiterhin sehr differenziert verläuft die Bevölkerungsentwicklung im Land Brandenburg zwischen dem „engeren Verflechtungsraum“ und dem „äußeren Entwicklungsraum“. Zum engeren Verflechtungsraum (eV) gehören die Metropole Berlin, die in die Bevölkerungsprognose des Landes Brandenburg nicht mit einbezogen wird, sowie die Landeshauptstadt Potsdam und die an Berlin angrenzenden Teile der brandenburgischen Landkreise (vgl. Abbildung 5-1). Zum äußeren Entwicklungsraum gehören alle übrigen Landesteile, die nicht dem engeren Verflechtungsraum zugeordnet werden.<sup>29</sup>

<sup>26</sup> Vgl. ebd.

<sup>27</sup> Vgl. ebd., S. 35 ff., 39

<sup>28</sup> Vgl. ebd., S. 20, 39

<sup>29</sup> Vgl. ebd., S. 5

Für das Berliner Umland wird bis 2020 infolge von Zuwanderungen (v. a. aus Berlin) ein moderater aber kontinuierlicher Bevölkerungszuwachs erwartet, zwischen 2021 und 2030 dann eine geringfügige Bevölkerungsabnahme, weil die Zuwanderung das Geburtendefizit nicht mehr kompensieren kann. Dennoch soll die Einwohnerzahl im engeren Verflechtungsraum gegenüber 2006 um rund 35.600 Personen zunehmen. Im äußeren Entwicklungsraum wird hingegen mit einem weiteren Bevölkerungsrückgang gerechnet, der sich ab 2019 verschärfen soll, da dann die dünn besetzten Jahrgänge der Nachwendezeit in das fortpflanzungsfähige Alter kommen. Verstärkt durch leichte Wanderungsverluste soll die Einwohnerzahl im äußeren Entwicklungsraum um rund 389.500 Personen bzw. um ca. 25 Prozent sinken.<sup>30</sup>

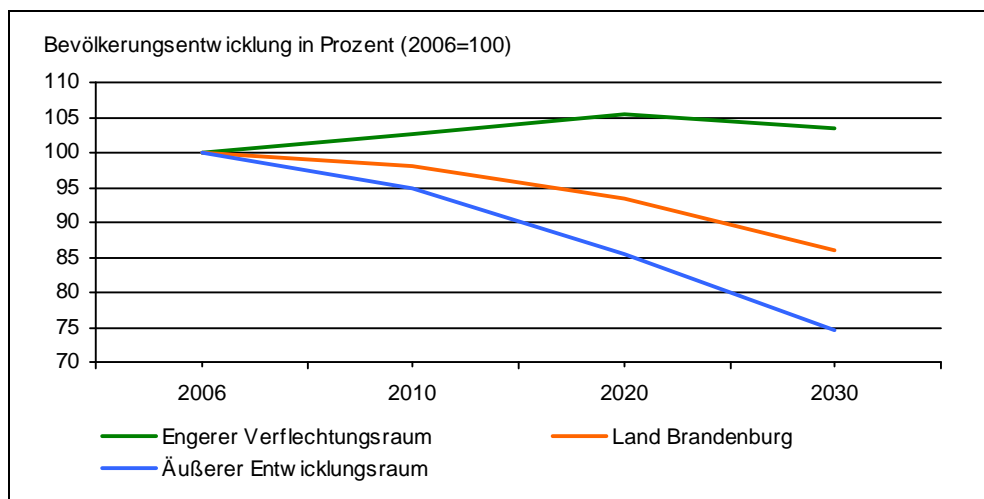


Abbildung 5-4 Bevölkerung im engeren Verflechtungs- und äußeren Entwicklungsraum<sup>31</sup>

In der Folge verschieben sich die Bevölkerungsproportionen zwischen den beiden Teilräumen weiter zuungunsten des äußeren Entwicklungsraums. Im Berliner Umland, auf das nur 15 Prozent der Gesamtfläche von Brandenburg entfallen, wohnten schon 2006 rund 40 Prozent der Bevölkerung. Dieser Anteil soll bis auf 48 Prozent steigen. Dies entspricht einer Erhöhung der Bevölkerungsdichte von 229 auf 237 Einwohner pro Quadratkilometer. Im Gegensatz dazu soll der Anteil der Einwohner im äußeren Entwicklungsraum von 60 auf 52 Prozent zurückgehen. Die Bevölkerungsdichte würde damit von 61 auf 46 Einwohner je Quadratkilometer im Jahr 2030 sinken.<sup>32</sup>

Zugleich fallen auch die Verschiebungen in der Altersstruktur für den engeren Verflechtungsraum weniger gravierend aus als für den äußeren Entwicklungsraum. So wird beispielsweise laut Prognose die Zahl der unter 15-Jährigen im Berliner Umland um 8.300 Personen bzw. um rund sieben Prozent zurückgehen, im äußeren Entwicklungsraum hingegen um 53.900 Personen bzw. um mehr als ein Drittel. Voraussichtlich soll die Gesamtzahl der Kinder unter 15 Jahren ab 2022 im äußeren

<sup>30</sup> Vgl. ebd., S. 11

<sup>31</sup> Eigene Grafik. In Anlehnung an ebd., S. 12

<sup>32</sup> Vgl. ebd.

Entwicklungsraum sogar geringer sein als im engeren Verflechtungsraum. Auch der Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter soll die berlinfernen Regionen mit einer Verringerung um 450.800 Personen bzw. um 43 Prozent deutlich stärker treffen als den engeren Verflechtungsraum (-14 Prozent, 98.900 Personen). Hingegen wird prognostiziert, dass sich die Zahl der über 65-Jährigen im engeren Verflechtungsraum deutlicher erhöht als im äußeren Entwicklungsraum, wobei ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung hier wahrscheinlich mit vier von zehn Einwohnern dennoch höher ausfallen würde als im Berliner Umland mit jedem Dritten.<sup>33</sup>

Die Veränderungen in Bevölkerungszahl und -struktur sind kaum beeinflussbar und haben Konsequenzen für praktisch alle Lebens-, Wirtschafts- und Politikbereiche<sup>34</sup>. So führt der Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials zu geringeren Beitragszahlungen in die Rentenkassen, während die Ausgaben durch die steigende Zahl der Rentner, die längere Bezugsdauer und die Rentenerhöhungen steigen. Ebenso ist zu erwarten, dass die Ausgaben für Gesundheit und Pflege zunehmen werden. Die entsprechende Anpassung der sozialen Sicherungssysteme ist eine zentrale Aufgabe, die in erster Linie in die Handlungskompetenz des Bundes fällt.

Fragen, die das Bundesland Brandenburg und seine Kommunen unmittelbar betreffen, ergeben sich neben dem bereits angesprochenen Fachkräftemangel und einer ggf. nachlassenden Innovationsfähigkeit auch aus den veränderten Anforderungen an die Infrastruktur. Wohnungsleerstand und steigende Pro-Kopf-Ausgaben für die Ver- und Entsorgungsinfrastruktur (Umverteilung der Fixkosten auf weniger Verbraucher) gehören ebenso zu den Problemstellungen wie die Tatsache, dass eine geringe Auslastung die Funktionsfähigkeit von netzgebundenen Leitungssystemen (z. B. Wasser und Abwasser) insgesamt gefährdet. Bei der altersspezifischen Infrastruktur ist, insbesondere im äußeren Entwicklungsraum, die Schließung weiterer Schulen wahrscheinlich, während andererseits für eine stärkere Nachfrage nach Gesundheits- und Pflegedienstleistungen vorgesorgt werden muss. Für die peripheren Gebiete, aus denen sich öffentliche und private Dienstleistungen (z. B. Geschäfte, Bankfilialen) zunehmend zurückziehen, stellen sich zudem ganz grundlegende Versorgungsfragen.<sup>35</sup>

Nicht zuletzt sind auch verschiedene Einnahmen des Landes abhängig von Bevölkerungszahl und Altersstruktur (z. B. Steuereinnahmen, Zuweisungen im Rahmen des Finanzausgleichs, vgl. Kapitel 5.1.3.3). Künftig komme es deshalb darauf an, so das Fazit der brandenburgischen Bevölkerungsprognose, die Tragfähigkeit von Investitionen noch stärker unter demografischen Gesichtspunkten nachfrageorientiert zu beurteilen, Infrastruktur- wie auch Dienstleistungsangebote räumlich stärker zu konzentrieren und die Zugangsmöglichkeiten zu diesen Angeboten zu verbessern (z. B. öffentlicher Personennahverkehr, adäquate mobile Angebote). Welche gesell-

---

<sup>33</sup> Vgl. ebd., S. 20, 22

<sup>34</sup> Vgl. ebd., S. 24

<sup>35</sup> Vgl. ebd. S. 18; Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Demografischer Wandel und Perspektiven des Landeshaushalts Brandenburg, Präsentation vom 18.10.2004; Landesregierung Brandenburg 2005, Demografischer Wandel in Brandenburg – Erneuerung aus eigener Kraft, S. 10 f.

schaftlichen Folgewirkungen die veränderte Zusammensetzung der Bevölkerung aufgrund von Alterung und dem regional auftretenden erheblichen Frauendefizit hat, sei noch nicht absehbar.<sup>36</sup>

Besondere Anforderungen stellt auch der unterschiedliche Verlauf der demografischen Entwicklungen in den Teilräumen. Cottbus befindet sich in peripherer Lage im äußeren Entwicklungsraum. Wie sich in diesem ungünstigen Umfeld die demografische Entwicklung der Stadt darstellt, soll im Kapitel 5.2.2 näher erläutert werden.

### 5.1.3 Wirtschafts- und Finanzlage

Das Staatstheater Cottbus ist auf Zuwendungen aus dem brandenburgischen Landeshaushalt angewiesen. Folglich sind für eine SWOT-Analyse auch die Wirtschafts- und Finanzlage des Landes von Interesse. Dazu soll dieses Kapitel einen Überblick geben, wobei auch Auswirkungen, die sich aus dem demografischen Wandel auf den Landeshaushalt ergeben können, Berücksichtigung finden.

#### 5.1.3.1 Wirtschaftslage

In 2006 stieg das reale Bruttoinlandsprodukt (BIP, vgl. Kapitel 2.3) in Deutschland um 2,9 Prozent, was dem zweitstärksten Wirtschaftswachstum seit der Wiedervereinigung entspricht. Die positive konjunkturelle Entwicklung kam auch in Brandenburg in einem realen Wachstum zum Ausdruck. Mit 1,3 Prozent blieb dieses aber hinter dem Bundesdurchschnitt und auch hinter dem Durchschnitt der ostdeutschen Flächenländer zurück.<sup>37</sup>

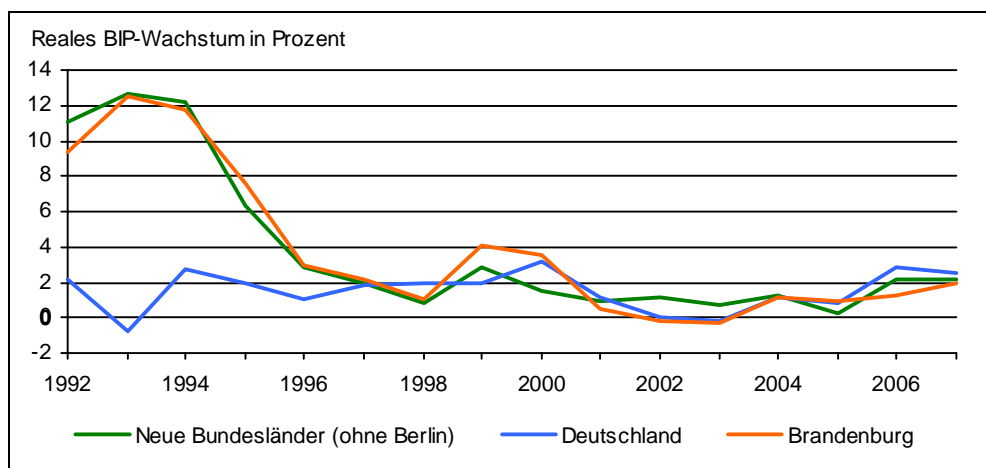


Abbildung 5-5 Wirtschaftswachstum zwischen 1992 und 2007<sup>38</sup>

<sup>36</sup> Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Bevölkerungsprognose 2007 bis 2030, S. 24

<sup>37</sup> Vgl. Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder, Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den Ländern und Ost-West-Großraumregionen Deutschlands 1991 bis 2007

<sup>38</sup> Eigene Grafik. Vgl. ebd. Gründe für den Rückstand gegenüber dem Bundesdurchschnitt liegen unter anderem in der Unternehmensstruktur, die durch vorrangig kleine und mittlere Unternehmen die Abhängigkeit von Konjunkturschwankungen erhöht. Zudem ist der Exportsektor als wichtiger Wachstumsmotor der Vorjahre in Brandenburg anteilig schwächer ausgebildet. [Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg 2007, Finanzplan des Landes Brandenburg 2007 bis 2011, S. 11]

In 2007 hat sich die positive Entwicklung in Brandenburg mit einem realen BIP-Wachstum von 2 Prozent (Deutschland: 2,5 Prozent) fortgesetzt. Dennoch weist das Bundesland unverändert eine beträchtliche Wachstumslücke zum bundesdeutschen Durchschnitt auf, die sich unter anderem anhand der Angleichung der Pro-Kopf-Wirtschaftskraft dokumentieren lässt. So stagniert das BIP je Einwohner nach einem Anstieg von 40 auf 66 Prozent in der ersten Hälfte der 1990er Jahre seit 1996 bei rund 70 Prozent des Bundesdurchschnitts.<sup>39</sup> Auch bei der Betrachtung der Arbeitnehmerinkommen zeigt sich, dass die Angleichung zwischen den alten und den neuen Bundesländern seit 2001 in etwa stagniert. So liegen die Bruttolöhne und -gehälter je Arbeitsstunde der Arbeitnehmer in Brandenburg bei rund 77 Prozent des gesamtdeutschen Durchschnitts bzw. bei 74 Prozent des Durchschnitts der alten Länder.<sup>40</sup>

#### 5.1.3.2 Arbeitsmarkt

Zusammen mit dem BIP-Wachstum hat sich auch eine Entspannung am Arbeitsmarkt des Bundeslandes vollzogen. In 2007 ging die Arbeitslosenquote in Prozent der abhängigen zivilen Erwerbspersonen auf 16,5 Prozent zurück, den niedrigsten Stand in zehn Jahren.<sup>41</sup> Dem gegenüber ist die Zahl der Erwerbstätigen gestiegen. In 2006 fiel diese Entwicklung im Ländervergleich mit einem Plus von 0,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr noch unterdurchschnittlich aus, während 2007 mit 2,1 Prozent ein überdurchschnittliches Wachstum verzeichnet werden konnte.<sup>42</sup> Nach wie vor liegt die Arbeitslosenquote in Brandenburg, wie in Ostdeutschland insgesamt, aber deutlich über dem gesamtdeutschen Schnitt.

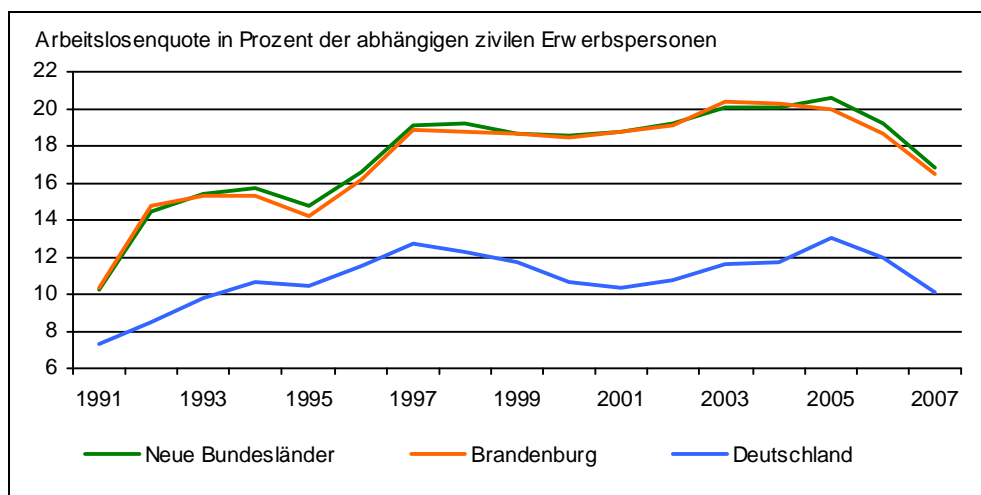


Abbildung 5-6 Arbeitslosigkeit zwischen 1991 und 2007<sup>43</sup>

<sup>39</sup> Vgl. Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder, Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den Ländern und Ost-West-Großraumregionen Deutschlands 1991 bis 2007

<sup>40</sup> Vgl. Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder, Arbeitnehmerentgelt, Bruttolöhne und -gehälter in den Ländern und Ost-West-Großraumregionen Deutschlands 1991 bis 2007

<sup>41</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit 2008, Arbeitsmarkt in Zahlen, Zeitreihen für Arbeitslose, S. 8 ff. Zu den sogenannten abhängigen zivilen Erwerbspersonen gehören sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte, Beamte und Arbeitslose.

<sup>42</sup> Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Erwerbstätigenrechnung, S. 16 f.

<sup>43</sup> Eigene Grafik. Vgl. Bundesagentur für Arbeit 2008, Arbeitsmarkt in Zahlen, Zeitreihen für Arbeitslose, S. 8 ff.

### 5.1.3.3 Haushalts- und Finanzlage

Der Landeshaushalt von Brandenburg umfasst sämtliche Einnahmen und Ausgaben des Landes sowie alle Personalstellen der Landesverwaltung. Somit erfolgt mit dem Landeshaushalt die Zuordnung von finanziellen und personellen Ressourcen zu einzelnen Politikbereichen. Er ist daher ein zentrales Steuerungsinstrument und Ausdruck politischer Zielsetzungen.<sup>44</sup>

Das übergeordnete Ziel der Haushalts- und Finanzpolitik des Landes ist, baldmöglichst einen ausgeglichenen Landeshaushalt zu erreichen und das Wachstum der Gesamtverschuldung zum Stillstand zu bringen<sup>45</sup>. Zum 31.12.2007 war Brandenburg mit insgesamt 18 Milliarden Euro verschuldet<sup>46</sup>. Gemäß endgültigem Jahresabschluss 2007 entsprach dies mit 7.083 Euro der zweithöchsten Pro-Kopf-Verschuldung unter den Flächenländern<sup>47</sup>. Die hohe Verschuldung ist insbesondere deswegen problematisch, weil sie die Gefahr birgt, nachfolgende Generationen mit einem hohen Schuldenberg zu belasten („*Generationengerechtigkeit*“). Zudem binden die anfallenden Zinszahlungen schon gegenwärtig Haushaltsmittel und schränken somit bei einem fest stehenden Haushaltsrahmen die finanziellen Handlungsmöglichkeiten weiter ein.<sup>48</sup> In 2007 gab das Land insgesamt 795 Millionen Euro für Zinsen aus<sup>49</sup>. Die Zinsausgabenquote, die den Anteil der Zinsausgaben an den bereinigten Ausgaben<sup>50</sup> darstellt, betrug wie im Vorjahr acht Prozent. Fast jeder siebente durch Steuern vereinnahmte Euro wurde für den Schuldendienst ausgegeben.<sup>51</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Landeshaushalt – Haushalt und Finanzpolitik, <http://www.mdf.brandenburg.de/cms/detail.php/lbm1.c.354354.de>, abgerufen am 29.11.2008. Der Entwurf des Haushaltsplans für das nächste und ggf. das übernächste Jahr (Doppelhaushalt) wird auf der Grundlage der politischen Zielsetzungen sowie rechtlicher und tatsächlicher Erfordernisse von dem für Finanzen zuständigen Mitglied der Exekutive (z. B. Ministerium der Finanzen) im Zusammenwirken mit den Fachressorts aufgestellt. Gemeinsam mit dem Entwurf des Haushaltsgesetzes wird er von der Exekutive (z. B. Landesregierung) beschlossen und der Legislative (z. B. dem Landtag) vorgelegt. Hier erfolgt nach ausführlichen Beratungen und zumeist mit Änderungen die Verabschiedung des Haushalts. Die Bewirtschaftung der Einnahmen und Ausgaben im Haushaltsvollzug ist wiederum Aufgabe der Exekutive (z. B. der Ministerien und der ihnen nachgeordneten Verwaltung). Durch Mehr- oder Mindereinnahmen beispielsweise im Steuerbereich sowie durch veränderte Ausgabeerfordernisse kann es dabei zu Abweichungen von der Haushaltsplanung kommen. Am Ende des Haushaltsjahres stellt deshalb die Haushaltsrechnung dem „Soll“ des Haushaltsplans spiegelbildlich das „Ist“ der tatsächlichen Haushaltsführung gegenüber. Die Haushaltsrechnung dient zugleich der Entlastung der Exekutive für die Haushalts- und Wirtschaftsführung im zurückliegenden Haushaltsjahr.

<sup>45</sup> Vgl. ebd.

<sup>46</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Pressemitteilung Nr. 18/2008 vom 25.02.2008

<sup>47</sup> Vgl. Herr Hartmann, Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Grundsatzreferat Haushalts- und Finanzplanung, 23.12.2008

<sup>48</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg 2007, Finanzplan des Landes Brandenburg 2007 bis 2011 (nachfolgend Finanzplan 2007 bis 2011), S. 32

<sup>49</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Eckdaten der Landeshaushalte Brandenburgs seit 1991, S. 3

<sup>50</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg 2007, Finanzplan 2007 bis 2011, S. 32. Die bereinigten Ausgaben sind die Gesamtausgaben laut Haushaltsplan ohne Ausgaben zur Schuldentilgung am Kreditmarkt, Zuführungen an Rücklagen, Ausgaben zur Deckung eines kassenmäßigen Fehlbetrags und haushaltstechnische Verrechnungen [vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Eckdaten der Landeshaushalte Brandenburgs seit 1991; Land Brandenburg, Haushaltsplan 2008/09 – Haushaltsgesetz].

<sup>51</sup> Eigene Berechnungen. Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Eckdaten der Landeshaushalte Brandenburgs seit 1991, S. 3

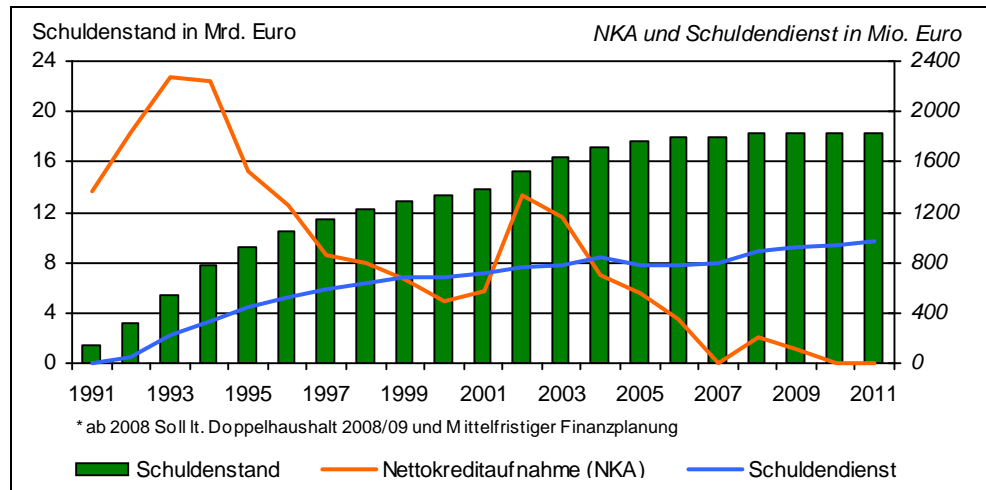


Abbildung 5-7 Schulden, Nettokreditaufnahme und Zinsen seit 1991<sup>52</sup>

Ab 2010 will das Land auf neue Kredite verzichten können, bei guten konjunkturellen Bedingungen auch früher, wie 2007 geschehen<sup>53</sup>. Erst durch die Erwirtschaftung von Haushaltsüberschüssen und die anschließende kontinuierliche Schuldentilgung könne dann gemäß Mittelfristiger Finanzplanung des Landes die Zinsbelastung zurückgeführt werden<sup>54</sup>. Dabei zeigen sich für die Einnahmesituation zukünftig verschiedene Risiken, die den Konsolidierungsdruck weiter erhöhen und die im Folgenden kurz hergeleitet werden sollen.

Seit 1995 ist Brandenburg am Länderfinanzausgleich beteiligt, durch den gemäß Art. 107 Abs. 2 Satz 1 Grundgesetz ein angemessener Ausgleich der unterschiedlichen Finanzkraft der Bundesländer hergestellt werden soll. Näheres regelt das „Gesetz über den Finanzausgleich zwischen Bund und Ländern“ (Finanzausgleichsgesetz – FAG). Dem Länderfinanzausgleich im engeren Sinne geht die Aufteilung der Erträge aus Steuern voraus, deren Aufkommen Bund, Ländern und Gemeinden gemeinsam zu steht („Gemeinschaftsteuern“ gem. Artikel 106 Abs. 3 GG: Einkommensteuer, Körperschaftsteuer, Umsatzsteuer). Während die Aufteilung zwischen den Gebietskörperschaften nach einem festgelegten Prozentsatz erfolgt, richtet sich die Aufteilung des Länderanteils unter den Bundesländern nach dem örtlichen Aufkommen (Einkommensteuer, Körperschaftsteuer) bzw. nach der Einwohnerzahl (Umsatzsteuer)<sup>55</sup>.

<sup>52</sup> Eigene Grafik. Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Eckdaten der Landeshaushalte Brandenburgs seit 1991

<sup>53</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Landeshaushalt – Haushalt und Finanzpolitik, <http://www.mdf.brandenburg.de/cms/detail.php/lbm1.c.354354.de>, abgerufen am 29.11.2008

<sup>54</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg 2007, Finanzplan 2007 bis 2011, S. 31

<sup>55</sup> Vgl. Bayerisches Staatsministerium der Finanzen 2007, Der bundesstaatliche Finanzausgleich, S. 10 ff. Für die Aufteilung des Länderanteils an den Gemeinschaftsteuern gilt als zentraler Maßstab das örtliche Aufkommen, also die Steuererträge, die von den Finanzbehörden im Gebiet des jeweiligen Landes vereinnahmt werden. Durch die sog. Zerlegung wird dort korrigiert, wo der Ort der Vereinnahmung der Steuer nicht immer der objektiv richtigen örtlichen Zuordnung entspricht (z. B. Lohnsteuer von Pendlern). Ein Sonderfall ist die Umsatzsteuer. Bis zu 25 Prozent des Länderanteils am gesamtstaatlichen Umsatzsteueraufkommen werden ebenfalls im Vorfeld des Länderfinanzausgleichs als Ergänzungsanteil unter den Ländern verteilt, deren Steuereinnahmen je Einwohner gemäß § 2 Abs. 1 FAG unterdurchschnittlich sind. Die Verteilung des verbleibenden Länderanteils an der Umsatzsteuer erfolgt dann gemäß § 2 Abs. 2 FAG unmittelbar nach dem Verhältnis der Einwohnerzahlen.

Demografieabhängige Größen wie die Einwohnerzahl oder das Erwerbspersonenpotenzial spielen somit eine zentrale Rolle bei der Verteilung der Gemeinschaftsteuern unter den Bundesländern

Beim Länderfinanzausgleich im engeren Sinne wird dann durch Ausgleichszahlungen finanzstarker Bundesländer (Geberländer) die Finanzkraft der finanzschwachen Bundesländer (Nehmerländer) dem Niveau angenähert, über das sie verfügen würden, wenn ihre Einnahmen dem Durchschnitt der Pro-Kopf-Einnahmen der Ländergesamtheit entsprächen<sup>56</sup>. Eine wichtige Rolle für die Ausgleichsintensität spielt somit wiederum die Einwohnerzahl neben dem gesamtstaatlichen Steueraufkommen und den eigenen Steuereinnahmen eines Landes (die wiederum auch einwohnerabhängig sind). Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels hat das brandenburgische Finanzministerium deshalb ermittelt, dass jeder Einwohnerverlust zu Mindereinnahmen von ca. 2.300 Euro im Länderfinanzausgleich (Gesamtsystem) führt<sup>57</sup>. In einer exemplarischen Hochrechnung auf der Basis der Finanzkraft- und Einwohnerverteilung im Länderfinanzausgleich 2006 würden sich diese Mindereinnahmen unter sonst gleich bleibenden Annahmen bis 2011 auf 81 Millionen Euro und bis 2020 auf rund 317 Millionen Euro aufsummieren<sup>58</sup>.

Als weiterer finanzieller Ausgleichsmechanismus knüpfen so genannte Bundesergänzungszuweisungen (BEZ) teils an das Ergebnis aus dem Länderfinanzausgleich an. So erhält jedes Nehmerland Fehlbetrags-BEZ in Höhe von 77,5 Prozent des noch zu 99,5 Prozent des Länderdurchschnitts fehlenden Betrags (§ 11 Abs. 2 FAG). Die Einbußen infolge des Bevölkerungsrückgangs sind bei den erwarteten Mindereinnahmen im Länderfinanzausgleich (siehe oben) deshalb bereits berücksichtigt. Darüber hinaus

---

<sup>56</sup> Vgl. ebd.; Meyers Lexikon Online, Länderfinanzausgleich, [http://lexikon.meyers.de/wissen/Finanzausgleich+\(Sachartikel\)](http://lexikon.meyers.de/wissen/Finanzausgleich+(Sachartikel)), abgerufen am 08.12.2008. Die Aufgliederung nach Nehmer- und Geberländern im Länderfinanzausgleich erfolgt durch die Gegenüberstellung der so genannten Finanzkraftmesszahl (§ 6 Abs. 1 FAG), die die tatsächlichen Steuereinnahmen des Landes einschließlich seiner Gemeinden abbildet, mit der Ausgleichsmesszahl, die sich aus den Steuereinnahmen je Einwohner im Bundesdurchschnitt, multipliziert mit der Einwohnerzahl des Landes, ergibt (§ 6 Abs. 2 FAG). Ist die Ausgleichsmesszahl größer als die Finanzkraftmesszahl, ist das Land ausgleichsberechtigt (§ 5 Abs. 2 FAG). Erreicht ein Nehmerland 93 Prozent der durchschnittlichen Finanzkraft, fällt die Ausgleichsintensität deutlich ab. Von den gesamten Überschüssen eines Geberlandes werden maximal 72,5 Prozent abgeschöpft. Seit 2005 regelt zudem ein Prämienmodell, dass für Länder mit überproportionalen Einnahmewachsen je Einwohner ein Teil des überproportionalen Zuwachses ausgleichsfrei gestellt wird.

<sup>57</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg 2007, Finanzplan 2007 bis 2011, S. 21

<sup>58</sup> Vgl. ebd. Die Hochrechnung der Mindereinnahmen basiert auf den Annahmen der Bevölkerungsprognose des Landes Brandenburg für den Zeitraum 2005 bis 2030, die im Jahr 2006 durch den Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik herausgegeben wurde. Im Vergleich zur aktuellen Prognose aus dem Jahr 2008 (vgl. Kapitel 5.1.2) wird hier noch von einem etwas langsameren Bevölkerungsrückgang ausgegangen. So sollte die Einwohnerzahl in 2020 bei rund 2,42 Mio. Menschen liegen, die aktuelleren Erwartungen gehen hingegen nur noch von 2,38 Millionen Menschen aus. [Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Bevölkerungsprognose 2007 bis 2030, S. 26] Insgesamt handelt es sich bei der Hochrechnung der Mindereinnahmen im Länderfinanzausgleich um eine statische Betrachtung. Das heißt, die Einnahmeverluste treten in der genannten Höhe je Einwohner auf, wenn nur in Brandenburg die Einwohnerzahlen rückläufig sind. Da dies aber ein bundesweiter Vorgang ist (wenn auch in unterschiedlicher Intensität), können die Mindereinnahmen tatsächlich auch etwas geringer ausfallen bzw. die höheren Bevölkerungsverluste aus der neuesten Prognose auffangen. Abschätzungen gibt es hierzu aber nicht. [Vgl. Herr Hartmann, Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Grundsatzreferat Haushalts- und Finanzplanung, 23.12.2008]



gibt es Bundesergänzungszuweisungen für Sonderbedarfe (SoBEZ), beispielsweise zum Ausgleich von erhöhten Kosten politischer Führung (55,2 Mio. Euro für Brandenburg gem. § 11 Abs. 4 FAG) oder von Sonderlasten durch strukturelle Arbeitslosigkeit (190 Mio. Euro für Brandenburg vorerst bis 2010 gem. § 11 Abs. 3a FAG).

Von herausragender Bedeutung für die neuen Länder sind die Sonderbedarfs-BEZ, die nach § 11 Abs. 3 FAG für den Abbau teilungsbedingter Sonderlasten sowie zum Ausgleich unterproportionaler kommunaler Finanzkraft zur Verfügung gestellt werden („Solidarpakt I+II“<sup>59</sup>). In Brandenburg waren dies 2007 mit rund 1,5 Milliarden Euro insgesamt knapp 15 Prozent der bereinigten Einnahmen des Landes<sup>60</sup>. Allerdings werden die Mittel des „Solidarpakt II“ über die Laufzeit (2005-2019) schrittweise reduziert. Die Reduzierung läuft langsam an und beschleunigt sich ab 2009. Brandenburg erhält dann jährlich rund 100 Millionen Euro weniger. Für 2020 sind keine Solidarpaktmittel mehr vorgesehen.<sup>61</sup>

Weitere für die Finanzsituation bedeutende Einnahmen erhält Brandenburg aus Zuweisungen der Europäischen Union. Entsprechende Mittel stammen aus den EU-Strukturfonds (dem „Europäischen Fonds für regionale Entwicklung“ und dem „Europäischen Sozialfonds“), mit denen Brandenburg im Ziel „Konvergenz“<sup>62</sup> gefördert wird. Hinzu kommen Zuweisungen außerhalb der EU-Strukturfonds, insbesondere die Mittel aus dem „Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums“ (ELER).<sup>63</sup> In 2007 betrug die Gesamthöhe der EU-Zuweisungen rund 472 Millionen Euro bzw. 4,6 Prozent der bereinigten Einnahmen<sup>64</sup>. Auch hier ist insgesamt

---

<sup>59</sup> Im Rahmen des Solidarpakt I (1995 bis 2004) wurden den neuen Ländern (inkl. Berlin) insgesamt 105,3 Mrd. Euro bzw. 10,5 Mrd. Euro jährlich zur Verfügung gestellt. Der Betrag setzte sich bis 2002 zu rund zwei Dritteln aus Sonderbedarfs-BEZ und zu einem Drittel aus zweckgebundenen Mitteln auf der Basis des „Investitionsförderungsgesetzes Aufbau Ost“ (IFG) zusammen. Seit 2002 werden diese ebenfalls als Sonderbedarfs-BEZ bereitgestellt. Um das gesetzte Ziel, den Abbau struktureller Defizite, zu erreichen, wurde 2001 die Fortführung des Solidarpakts vereinbart. Mit dem Solidarpakt II erhalten die ostdeutschen Länder für weitere 15 Jahre (2005-2019) Sonderbedarfs-BEZ in Höhe von insgesamt 105,3 Mrd. Euro. Die Mittel knüpften zunächst nahtlos an das Leistungsniveau des Jahres 2004 an, werden aber schrittweise verringert und erreichen 2020 den Endbetrag Null. [Vgl. Beauftragter der Bundesregierung für die neuen Länder, Finanzausgleich und Solidarpakt, <http://www.bmvs.de/-1663/knoten.htm>, abgerufen am 05.05.2008]

<sup>60</sup> Eigene Berechnung. Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg 2007, Finanzplanung 2007 bis 2011, S. 15; Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Eckdaten der Landeshaushalte Brandenburgs seit 1991, S. 3. Die bereinigten Einnahmen eines Landes umfassen die Gesamteinnahmen abzüglich Schuldenaufnahmen am Kreditmarkt, Entnahmen aus Rücklagen und Einnahmen aus kassenmäßigen Überschüssen und haushaltstechnischen Verrechnungen.

<sup>61</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg 2007, Finanzplan 2007 bis 2011, S. 15

<sup>62</sup> Im Rahmen der EU-Strukturpolitik (vgl. Kapitel 2.4) erfolgt die Förderung nach drei zentralen Zielen. Das Ziel „Konvergenz“ dient der Entwicklung und Strukturanpassung von Regionen mit Entwicklungsrückstand. Diese Förderung erhält in Deutschland neben den neuen Ländern derzeit nur die Region Lüneburg in Niedersachsen. Das zweite Ziel „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ betrifft alle übrigen Regionen der Gemeinschaft, die nicht im Ziel „Konvergenz“ förderfähig sind. Diese Förderung soll sie u. a. im Umgang mit wirtschaftlichen und sozialen Umbrüchen sowie der Globalisierung unterstützen. Im dritten Ziel, der „Europäischen territorialen Zusammenarbeit“, wird die grenzüberschreitende, transnationale und internationale Zusammenarbeit innerhalb der EU gefördert. [Vgl. Bundesministerium der Wirtschaft, Europäische Kohäsions- und Strukturpolitik, <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Europa/eu-strukturpolitik.html>, abgerufen am 25.05.2008]

<sup>63</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg 2007, Finanzplan 2007 bis 2011, S. 41

<sup>64</sup> Eigene Berechnung. Vgl. ebd., S. 36; Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Eckdaten der Landeshaushalte Brandenburgs seit 1991, S. 3

eine Reduzierung der Mittelausstattung eingetreten. Standen Brandenburg in der Förderperiode 2000-2006 noch 3,7 Milliarden Euro zur Verfügung, so sind es 2007-2013 rund 3,3 Milliarden Euro<sup>65</sup>. Der Südwesten des Landes ist im Ziel „Konvergenz“ nur noch als „*phasing-out*“-Region<sup>66</sup> förderfähig. In Anbetracht wachsender EU-Mitgliederzahlen mit einem eher unterdurchschnittlichen Bruttoinlandsprodukt und den bis 2013 erreichten Infrastrukturstandards in den ostdeutschen Bundesländern ist davon auszugehen, dass in der nächsten Förderperiode die EU-Zuweisungen weiter rückläufig sein werden. Jedoch liegen Abschätzungen zur Höhe bisher nicht vor.<sup>67</sup>

Neben den erwarteten Einbußen im Länderfinanzausgleich wird sich also auch die dem Nachholbedarf der neuen Länder geschuldete überproportionale Finanzausstattung durch den Bund und die Europäische Union in den kommenden Jahren erkennbar reduzieren. Die Bedeutung, die diese Zuweisungen für den Landeshaushalt haben, zeigt der so genannte „*Saldo der laufenden Rechnung*“. Er ergibt sich aus der Differenz der „*Einnahmen der laufenden Rechnung*“ (Steuer- und Verwaltungseinnahmen, laufende Zuweisungen und Zuschüsse) und der „*Ausgaben der laufenden Rechnung*“ (Personal-, laufende Sach- und Zinsausgaben, laufende Zuweisungen an Dritte und Schuldendiensthilfen). Fällt der Saldo der laufenden Rechnung negativ aus, müssen für die Finanzierung laufender Ausgaben Kredite aufgenommen werden. Dies ist verfassungsrechtlich bis auf wenige zu begründende Ausnahmen aber nur für Investitionen zulässig.<sup>68</sup> Einen negativen Saldo der laufenden Rechnung verzeichnete Brandenburg zuletzt 2002<sup>69</sup>. Seither fällt er wieder positiv aus. Werden allerdings die Sonderbedarfs-BEZ von den Einnahmen der laufenden Rechnung abgezogen, verkehrt sich der Saldo wieder ins Negative. Somit erweist sich die gegenwärtige Haushaltstruktur für die Zukunft als nicht tragfähig.<sup>70</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg 2007, Finanzplan 2007 bis 2011, S. 41

<sup>66</sup> Zentraler Indikator für „Konvergenz“-Gebiete ist ein nominales Bruttoinlandsprodukt je Einwohner von weniger als 75 Prozent des Gemeinschaftsdurchschnitts der EU-25 im Zeitraum 2000-2002. Da dieser Gemeinschaftsdurchschnitt im Zuge der EU-Osterweiterung 2004 gesunken ist, erhalten auch Regionen, die innerhalb der EU-15 als „Konvergenz“-Gebiet förderfähig gewesen wären, nun aber die 75-Prozent-Schwelle übersteigen, eine gestaffelte Übergangsunterstützung, die 2013 die nationale durchschnittliche Pro-Kopf-Beihilfeintensität für das Ziel „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ erreichen soll, in dem alle anderen Gemeinschaftsgebiete gefördert werden, die nicht im Ziel „Konvergenz“ förderfähig sind. [Vgl. EG-Verordnung Nr. 1083/2006, Art. 5 Abs.1, Art. 8 Abs. 1 sowie Anhang II Nr. 6]

<sup>67</sup> Vgl. Herr Hartmann, Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Grundsatzreferat Haushalts- und Finanzplanung, 23.12.2008

<sup>68</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg 2007, Finanzplan 2007 bis 2011, S. 26, 28. Hinter diesem verfassungsrechtlichen Grundsatz steht die Tatsache, dass der kreditfinanzierten Investitionstätigkeit zumindest das damit finanzierte Anlagevermögen gegenüber steht, das in der Regel langfristig nutzbar ist, während Kredite für konsumtive Zwecke nur die Auszahlung unausweichlich laufender Ausgaben (z. B. Personalausgaben) sichern. Das heißt, dass in der Regel keine Vermögenswerte oder Refinanzierungsmöglichkeiten (z. B. Nutzungsgebühren) als Gegengewicht vorhanden sind. [Vgl. Junkernheinrich/Micosatt 2008, S. 42]

<sup>69</sup> Vgl. Herr Hartmann, Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Grundsatzreferat Haushalts- und Finanzplanung, 23.12.2008. Der negative Saldo der laufenden Rechnung in 2002 fällt mit den wirtschaftlichen Auswirkungen der Terroranschläge in den USA am 11. September 2001 und der Steuerreform der damaligen Bundesregierung zusammen. Das Haushaltsjahr 2002 wurde mit einem haushalterischen Fehlbetrag von 325,7 Mio. Euro abgeschlossen, der in diesem Jahr durch den Kassenbestand (einschließlich Kassenkredit) gedeckt wurde. Der Fehlbetrag wurde in den Haushaltsjahren 2003 und 2004 veranschlagt und ausgeglichen.

<sup>70</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg 2007, Finanzplan 2007 bis 2011, S. 29

Folglich ist Brandenburg auf die Stärkung der eigenen Steuerkraft angewiesen<sup>71</sup>. Und tatsächlich hat sich die Finanzsituation des Landes diesbezüglich verbessert (vgl. Abbildung 5-8). So konnte Brandenburg in 2007 erstmals einen deutlichen Haushaltsüberschuss von rund 403 Millionen Euro erzielen und gleichzeitig auf neue Schulden verzichten<sup>72</sup>. Allerdings wurde bereits darauf hingewiesen, dass der demografische Wandel Mindereinnahmen in Aussicht stellt. Insgesamt gehen der Doppelhaushalt 2008/09 und die Mittelfristige Finanzplanung des Landes aber dennoch von einem positiven Verlauf der Einnahmen aus Steuern und Länderfinanzausgleich aus, der durch die Bevölkerungsentwicklung lediglich abgebremst wird.<sup>73</sup> Trotzdem wird mittelfristig nicht erwartet, dass die laufenden Ausgaben aus eigener Finanzkraft gedeckt werden können (vgl. „Saldo der laufenden Rechnung“), weshalb zugleich weiter konsolidiert werden soll.<sup>74</sup>

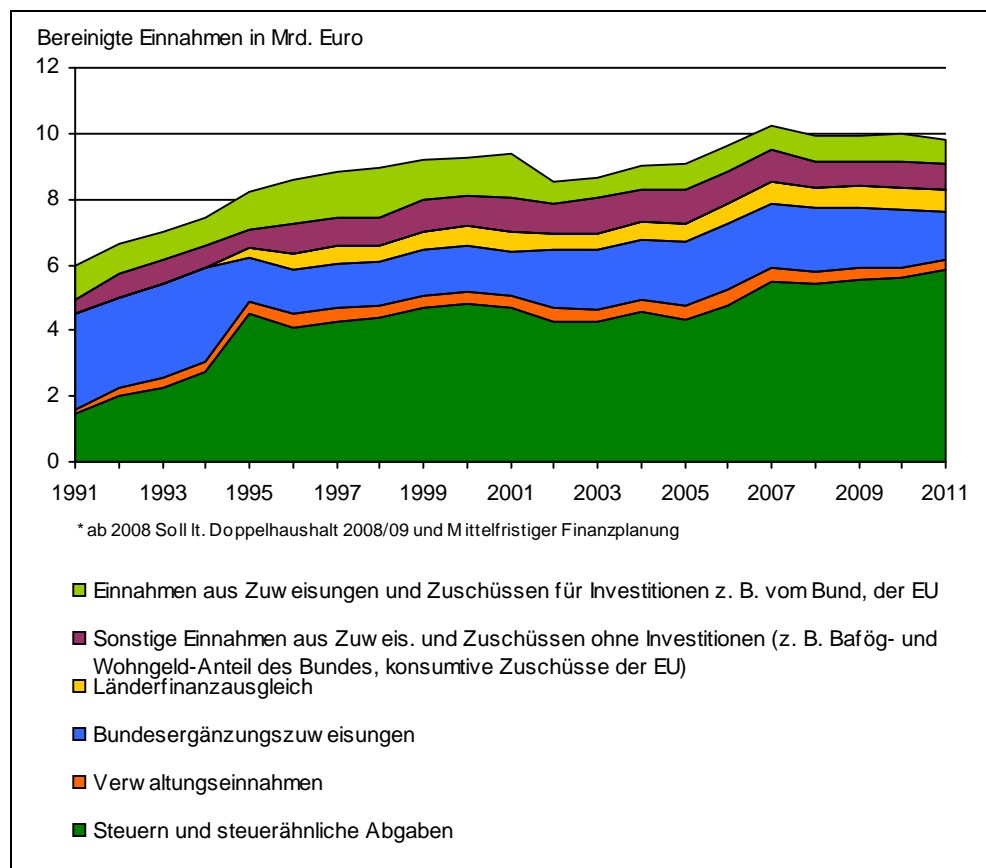


Abbildung 5-8 Bereinigte Einnahmen im Haushalt des Landes Brandenburg<sup>75</sup>

<sup>71</sup> Vgl. ebd., S. 16

<sup>72</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Pressemitteilung Nr. 18/2008 vom 25.02.2008

<sup>73</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg 2007, Finanzplan 2007 bis 2011, S. 22

<sup>74</sup> Vgl. ebd., S. 30 f.

<sup>75</sup> Eigene Grafik, Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Eckdaten der Landeshaushalte Brandenburgs seit 1991. Dabei basieren die Steuerannahmen der Mittelfristigen Finanzplanung 2007-2011 auf der Steuerschätzung vom Mai 2007. Die im Doppelhaushalt 2008/09 veranschlagten Steuereinnahmen beruhen hingegen auf den deutlich höheren Schätzergebnissen der Steuerschätzung vom November 2007. [Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Pressemitteilung Nr. 38/2008 vom 09.05.2008]

Weitere Belastungen ergeben sich zudem aus der Finanzmarktkrise. Die Haushaltsansätze für 2008 werden zwar im Wesentlichen bestätigt und sollen auch erneut übertroffen werden, allerdings weniger deutlich, als dies 2007 der Fall war. Für 2009 erwartet das Brandenburgische Ministerium der Finanzen allerdings erhebliche Haushaltsrisiken. Ursächlich sind vor allem die drastisch reduzierten Konjunkturerwartungen, die folglich verschlechterte Steuerprognose und weitere Auswirkungen der Finanzmarktkrise einschließlich der einnahmen- und ausgabenrelevanten Konjunkturmaßnahmen der Bundesregierung („Konjunkturpakete“). Hinzu kommen andere Regelungen der Bundesebene (z. B. Kindergelderhöhung, Erbschaftsteuerreform, Rückkehr zur Pendlerpauschale ab dem ersten Kilometer). Vor diesem Hintergrund muss nach Angaben des brandenburgischen Finanzministeriums damit gerechnet werden, dass die beschlossenen Haushaltsansätze 2009 nicht erreicht werden könnten.<sup>76</sup> Der erwartete Anstieg bei den Steuern und dem Länderfinanzausgleich (vgl. Abbildung 5-8) muss also im Kontext aktueller Entwicklungen kritisch betrachtet werden.

Auf der Ausgabenseite sind mitbedingt durch den demografischen Wandel verschiedene Anpassungen in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen zu erwarten. Während einzelne Ausgaben voraussichtlich auf dem bisherigen Niveau bleiben oder sinken werden (z. B. schülerzahlabhängige Bildungsausgaben), sind in anderen Bereichen Mehrausgaben zu erwarten, unter anderem bei der Infrastrukturversorgung, den Aufwendungen für das Gesundheitswesen und nicht zuletzt für Versorgungsbezüge. Aus den Ansprüchen auf spätere Versorgung der bereits aktiven Beamten entsteht schon seit den 1990er Jahren eine implizite Verschuldung, die durch den Aufbau einer Versorgungsrücklage aufgefangen werden soll. Nach ersten Prognosen sollen die Versorgungsausgaben von derzeit mehr als 50 Millionen Euro bis auf über 100 Millionen Euro in 2011 steigen.<sup>77</sup> Für 2030 wird mit einem Höchststand von über 700 Millionen Euro jährlich gerechnet<sup>78</sup>.

Zusammengefasst ist die Haushaltssituation des Landes geprägt durch:

- die bestehende Gesamtverschuldung von 18 Milliarden Euro zusammen mit dem gegenwärtigen und zukünftigen Schuldendienst (Zinsen, Tilgung);
- den Rückgang der überproportionalen Finanzausstattung durch den Bund und die Europäische Union (Degression der Solidarpaktmittel, „*phasing out*“ des brandenburgischen Südwestens in der EU-Strukturförderung im Ziel „*Konvergenz*“);
- die steuermindernden Effekte durch den demografischen Wandel sowie
- die ausgabensteigernden Einflüsse aus dem demografischen Wandel (z. B. Infrastruktur- und Versorgungsausgaben).

---

<sup>76</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Pressemitteilung Nr. 80/2008 vom 07.11.2008

<sup>77</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg 2007, Finanzplan 2007 bis 2011, S. 22 f., 35

<sup>78</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg 2006, Anzahl der Versorgungsempfänger und Höhe der Versorgungsausgaben (Prognose), Folie 5

Folglich wird das Land aller Voraussicht nach weiterhin darauf angewiesen sein, Ausgaben zu begrenzen bzw. zu mindern und Einnahmen zu erhöhen, um zu einer langfristig tragfähigen Haushaltstruktur zu kommen. Erschwerend wirkt die gegenwärtige Risikokulisse infolge der Finanzmarktkrise und ihren konjunkturellen Auswirkungen.

Auf die sinkende Ausstattung mit Zuweisungen reagiert das Land mit der Ausrichtung seiner Förderpolitik nach dem Leitsatz „*Stärken stärken*“. Damit tritt an die Stelle einer um den Ausgleich regionaler Nachteile bemühten Flächenbetrachtung eine aktive Wachstumsförderung<sup>79</sup>. Sie soll dem Land ermöglichen, spätestens ab 2020, „*auf eigenen Beinen nicht nur stehen, sondern auch laufen zu können*“<sup>80</sup>. Hierfür hat die Landesregierung in 2005 fünfzehn Regionale Wachstumskerne (RWK) und 17 Branchenkompetenzfelder (BKF) festgelegt<sup>81</sup>.

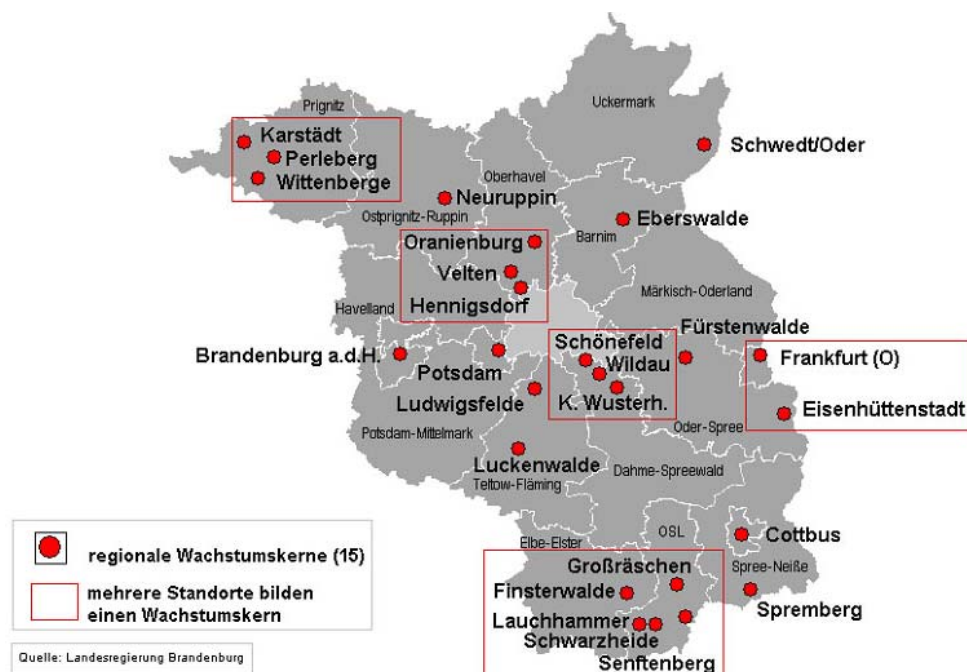


Abbildung 5-9 Die Regionalen Wachstumskerne (RWK) in Brandenburg<sup>82</sup>

In den Regionalen Wachstumskernen sollen die wirtschaftsbezogenen Rahmenbedingungen durch den vorrangigen und konzentrierten Einsatz von Fördermitteln gestärkt werden „*um dadurch höhere Wachstumseffekte zu erreichen, Arbeitsplätze zu schaffen, Investoren attraktivere Standorte zu bieten und die Ausstrahlungsfunktion der RWK auf ihr Umland weiter zu verbessern.*“<sup>83</sup> Dazu wurden für die Wachstumskerne,

<sup>79</sup> Vgl. Jahns-Böhm 2007, Beitrag zum ILB-Fördertag am 23.04.2007

<sup>80</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg, Regierungserklärung des Ministerpräsidenten Matthias Platzeck vom 14.12.2005 im brandenburgischen Landtag

<sup>81</sup> Vgl. Jahns-Böhm 2007, Beitrag zum ILB-Fördertag am 23.04.2007

<sup>82</sup> Landesregierung Brandenburg, Karte der Wachstumskerne in Brandenburg, <http://www.stk.brandenburg.de/media/lbm1.a.1168.de/wachstumskerne.pdf>, abgerufen am 17.12.2008

<sup>83</sup> Interministeriellen Arbeitsgruppe Aufbau Ost, Stärkung der Wachstumskräfte, <http://www.stk.brandenburg.de/cms/detail.php?gsid=lbm1.c.382548.de>, abgerufen am 17.12.2008

zu denen auch die Stadt Cottbus gehört, prioritäre Maßnahmen festgelegt, die regelmäßig ergänzt und weiterentwickelt werden. Gesonderte Fördermittel stehen allerdings nicht zur Verfügung, die Maßnahmen werden aus den vorhandenen Fördermöglichkeiten unterstützt. Dazu sollen die Ressorts ihre Förderprogramme, wo es möglich und sinnvoll ist, zugunsten der Wachstumskerne ausrichten.<sup>84</sup>

Mit den Branchenkompetenzfeldern (BKF) soll parallel die Investitionsförderung für Unternehmen auf die starken Branchen konzentriert werden, wovon häufig auch die Wachstumskerne profitieren, in denen es in der Regel besonders viele BKF-Unternehmen gibt. Eine Lenkungsfunktion hat die Festlegung von Branchenschwerpunktorten, an denen Unternehmen der entsprechenden Branche bei Ansiedlung die Höchstförderung erhalten können, während andernorts nur eine Basisförderung infrage käme.<sup>85</sup>

Dem Förderleitbild „*Stärken stärken*“ folgend soll auch das System der so genannten „*Zentralen Orte*“ in Brandenburg gestrafft werden. Das Zentrale-Orte-System ist ein flächendeckendes hierarchisches System von Orten, die Funktionen der Daseinsvorsorge für ihr Umland erfüllen sollen<sup>86</sup>. Bisher existieren insgesamt 152 Zentrale Orte in den Gliederungsebenen Metropole (Berlin), Ober- und Mittelzentrum sowie im Nahbereich (Grund- und Kleinzentrum). Mit der Verabschiedung des neuen Landesentwicklungsplans Berlin-Brandenburg (LEP B-B) in 2009 soll eine Konzentration auf die Metropole Berlin sowie auf 50 leistungsfähige Ober- und Mittelzentren erfolgen, die für ihren jeweiligen Verflechtungsbereich Verantwortung übernehmen. Die Zentren des Nahbereichs sollen entfallen und ihre Grundversorgungsaufgaben auf die Ämter und Gemeinden übergehen.<sup>87</sup>

Cottbus bleibt auch gemäß neuem Landesentwicklungsplan Oberzentrum, gemeinsam mit Frankfurt (Oder), Potsdam und Brandenburg an der Havel. Auf die Oberzentren sollen die „*hochwertigen Raumfunktionen der Daseinsvorsorge mit überregionaler Bedeutung konzentriert werden*“<sup>88</sup>. Dies beinhaltet neben Funktionen in den Bereichen Wirtschaft, Verkehr, Siedlung, Einzelhandel, Verwaltung, Bildung, Wissenschaft, Gesundheit und soziale Versorgung auch die Kultur- und Freizeitfunktionen.<sup>89</sup>

---

<sup>84</sup> Vgl. Jahns-Böhm 2007, Beitrag zum ILB-Fördertag am 23.04.2007. Die Schlüsselprojekte der RWK kommen etwa zur Hälfte aus den Bereichen Verkehr und gewerbliche Infrastruktur. Wichtige Themen sind weiterhin die Fachkräftesicherung, die Innovationsfähigkeit der Branchenkompetenzfelder, die Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, Fragen der Bildung, die bessere Nutzung der Potenziale der Gesundheitswirtschaft sowie der Tourismus.

<sup>85</sup> Vgl. Jahns-Böhm 2007, Beitrag zum ILB-Fördertag am 23.04.2007

<sup>86</sup> Vgl. Gemeinsame Landesplanung Berlin-Brandenburg, Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg, Präsentation vom 19.06.2007, Folie 29

<sup>87</sup> Vgl. ebd., Folie 33 f.; Gemeinsame Landesplanung Berlin-Brandenburg, Landesentwicklungsplan Berlin-Brandenburg, Entwurf vom 21.08.2007, S. 14; Gemeinsame Landesplanung Berlin-Brandenburg, Landesentwicklungsplanung, <http://gl.berlin-brandenburg.de/landesentwicklungsplanung/index.html>, abgerufen am 17.12.2008

<sup>88</sup> Gemeinsame Landesplanung Berlin-Brandenburg, Landesentwicklungsplan Berlin-Brandenburg, Entwurf vom 21.08.2007, S. 15

<sup>89</sup> Vgl. ebd. S. 14 f.

*„Dazu sollen die in den Oberzentren vorhandenen vielfältigen Angebote an Gütern und Leistungen des spezialisierten höheren Bedarfs dem Nachfragepotenzial entsprechend gesichert, im Einzelfall qualifiziert werden. [...] Ein ggf. erforderlicher Ausbau der sozialen Infrastruktur soll auf die Zentralen Orte konzentriert werden. Sofern ein Rückbau von Infrastrukturen erforderlich wird, soll dieser bedarfsorientiert und insbesondere zunächst außerhalb der Zentralen Orte erfolgen. Falls ein darüber hinausgehender Rückbau erforderlich wird, sollen Zentrale Orte einbezogen werden, wenn die Versorgungsabdeckung durch einen benachbarten Zentralen Ort sichergestellt wird.“<sup>90</sup>*

Letztlich soll die Straffung des zentralörtlichen Systems auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zu einer auskömmlichen Finanzierung der regional-wirksamen Aufgaben der Zentralen Orte führen, wobei – wie eben genannt – auch der kulturelle Bereich eingeschlossen ist.<sup>91</sup> Wie sich die kulturpolitischen Rahmenbedingungen in Brandenburg darstellen, soll im folgenden Kapitel betrachtet werden.

#### **5.1.4 Kulturpolitik und Kulturförderung**

Die brandenburgische Landesverfassung verweist in Artikel 34 darauf, dass „das kulturelle Leben in seiner Vielfalt und die Vermittlung des kulturellen Erbes öffentlich gefördert“ werden<sup>92</sup>. Diese Verpflichtung ist in den Rahmen der haushaltsrechtlichen Gegebenheiten eingebettet<sup>93</sup>. Das folgende Kapitel gibt zunächst einen Überblick über die verschiedenen Instrumente der Kulturförderung auf Landesebene und über die Entwicklung der Kulturausgaben. Im Anschluss sollen die kulturpolitischen Maßnahmen und Pläne, insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, betrachtet werden. Den Abschluss bildet ein Exkurs, der die Entwicklung der brandenburgischen Theaterlandschaft nach der Wende zum Gegenstand hat.

##### **5.1.4.1 Kulturförderung und Entwicklung der Kulturausgaben**

Die Landesregierung kommt der Aufforderung des Verfassungsartikels 34 nach, indem sie selbst als Träger kultureller Einrichtungen agiert oder sich institutionell, vertraglich oder per Gesetz zur Förderung von Kultureinrichtungen bekennt und verpflichtet (vgl. Tabelle 5-2). Dabei wird sie durch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur (MWFK), die oberste Landesbehörde für den kulturellen Bereich in Brandenburg, vertreten.

---

<sup>90</sup> Ebd.

<sup>91</sup> Vgl. Cornell 2007, Beitrag zum Kulturmanagement-Symposium der Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) am 16.11.2007 (erhalten von Herrn Ruben, 29.11.2007)

<sup>92</sup> Vgl. Art. 34 Abs. 2 der Verfassung des Landes Brandenburg

<sup>93</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg 2002, Bestandsaufnahme Kultur in Land Brandenburg, Vorschlag für Prioritäten (nachfolgend Kulturentwicklungskonzeption 2002), S. 4

Förderung	Beispiele
<b>Landeseinrichtungen</b> Das Land unterhält zur Erfüllung landesweit bedeutsamer Aufgaben eigene Landeseinrichtungen.	Landesamt für Denkmalpflege und Archäologisches Landesmuseum, Brandenburgisches Landeshauptarchiv, Theodor-Fontane-Archiv, Staatstheater Cottbus (bis 2004), Brandenburgische Kunstsammlungen Cottbus (bis 2004)
<b>Institutionelle Förderung</b> Das Land Brandenburg fördert Einrichtungen institutionell, die dauerhaft auf die Förderung des Staates angewiesen sind.	Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten (gemeinsam mit dem Bund), Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg (gemeinsam mit Berlin und dem Bund), Stiftung Preußischer Kulturbesitz (bis 2004, gemeinsam mit den Ländern und dem Bund), Stiftung des Sorbischen Volkes (gemeinsam mit Sachsen und dem Bund), Akademie der Künste (bis 2004, gemeinsam mit Berlin), Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus (seit 2005, gemeinsam mit der Stadt Cottbus)
<b>Vertragliche Förderung</b> Das Land beteiligt sich gemeinsam mit den anderen Ländern, dem Bund oder den Kommunen an der Finanzierung verschiedener kultureller Einrichtungen oder Leistungen auf der Grundlage vertraglicher Vereinbarungen.	Kulturstiftung der Länder, Stiftung Preußischer Kulturbesitz (seit 2005), Erhalt der Gedenkstätte Auschwitz  Für die Finanzierung des Theater- und Konzertverbunds zwischen Potsdam, Brandenburg an der Havel und Frankfurt (Oder) sowie der städtischen Theaterangebote in Schwedt und Senftenberg ist das Land vertragliche Vereinbarungen eingegangen (vgl. Kapitel 5.1.4.3).
<b>Gesetzliche Regelungen</b>	Die Musikschulen werden seit dem Haushaltsjahr 2001 auf der Grundlage des Musikschulgesetzes gefördert.
<b>Projektförderung</b>	Konsumtive und investive Förderung in den einzelnen Kulturbereichen nach dem Subsidiaritätsprinzip.

Tabelle 5-2 Kulturförderung durch das MWFK<sup>94</sup>

Die Förderung der Kultur ist auch in Brandenburg ein wesentlicher Bestandteil der kommunalen Selbstverwaltung (vgl. Kapitel 2.2.3). Aus Landessicht gilt hier das „*Subsidiaritätsprinzip*“. Das heißt, das Land kann bei solchen Projekten ergänzend tätig werden, für die ein definiertes Landesinteresse<sup>95</sup> vorliegt und deren Finanzierung von den Trägern ohne staatliche Hilfe nicht geleistet werden kann (vgl. § 23

<sup>94</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg 2002, Kulturentwicklungskonzeption 2002, S. 9ff.

<sup>95</sup> Für welche Arten von Projekten ein Landesinteresse vorliegt, definierte bis 2008 die „Richtlinie des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur zur Projektförderung von Kunst und Kultur“ (kurz: Kulturförderrichtlinie). Zum Beispiel galt dies für Projekte, die dem nachhaltigen Erhalt und dem Ausbau der kulturellen Infrastruktur im Land dienen, aktuelle gesellschaftliche Themen aufgreifen oder eine inhaltliche Verknüpfung mit anderen Politikfeldern (z. B. Bildung, Arbeit, Tourismus) herstellen und damit strukturpolitische Wirkung entfalten (vgl. ebd., Nr. 4). Neben der Förderfähigkeit und den Zuwendungsvoraussetzungen regelte die Kulturförderrichtlinie auch das Antrags- und Bewilligungsverfahren und legte fest, dass Zuwendungen grundsätzlich als Teilfinanzierung gewährt werden. In Zukunft sollen Fördergrundsätze an die Stelle der Kulturförderrichtlinie treten, wobei nach Ansicht der Autorin ähnliche Inhalte zu erwarten sind.



Landeshaushaltsordnung).<sup>96</sup> Voraussetzung ist dabei, dass die Ausstattung des Landeshaushalts für diese Zwecke eine Unterstützung zulässt. Somit ergänzt die Projektförderung die Bestandsaufnahme der kulturellen Fördertätigkeit in Tabelle 5-2. Häufige Zuwendungsempfänger sind Kommunen und freie gemeinnützige Träger der Kulturarbeit<sup>97</sup>.

Für Investitionen in den Kulturbereich sind im Haushalt des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur (Einzelplan 06 des Landeshaushaltsplans) seit 2005 keine Mittel mehr vorgesehen<sup>98</sup>. Eine investive Projektförderung kann jedoch im Rahmen des „*Kommunalen Kulturinvestitionsprogramms*“ (KKIP) aus Mitteln des „*Europäischen Fonds für regionale Entwicklung*“ (EFRE) erfolgen<sup>99</sup>. Das KIPP knüpft an den Förderschwerpunkt Drei: „*Wirtschaftsnahe, touristische und Verkehrsinfrastruktur*“ im „*Operationellen Programm des Landes Brandenburg zum Europäischen Fonds für regionale Entwicklung*“ an<sup>100</sup>. Dieses Operationelle Programm (OP) dient als Grundlage für die Vergabe von EFRE-Mitteln in der aktuellen Förderperiode 2007-2013. Nach Maßgabe des Förderschwerpunkts Drei werden im Rahmen des KKIP investive Maßnahmen unterstützt, die der Optimierung der touristischen Infrastruktur im Kulturbereich sowie der Verbesserung der touristischen Erschließung kultureller Einrichtungen und des kulturellen Erbes dienen<sup>101</sup>. Dazu gehören insbesondere Bau- und Ausstattungsmaßnahmen<sup>102</sup>. Die Förderung zielt darauf ab, regionale Wirtschaftspotenziale insbesondere im Tourismusbereich zu stärken, Arbeitsplätze zu schaffen und zu sichern sowie zur Verbesserung der Standortfaktoren für Unternehmensansiedlungen beizutragen.<sup>103</sup>

Die Förderung durch EFRE-Mittel erfolgt bis maximal 50 Prozent der zuwendungsfähigen Gesamtausgaben und muss somit durch den Antragsteller kofinanziert werden, wobei eine Kombination seiner Eigenmittel mit Mitteln des Landes, des Bundes oder weiteren Drittmitteln möglich ist.<sup>104</sup> Dieses Finanzierungsmodell wurde auch für den Umbau des Cottbuser Dieselkraftwerks zum neuen Sitz der Brandenburgischen Kunstsammlungen Cottbus (Kunstmuseum Dieselkraftwerk) und für die Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen am Großen Haus des Staatstheaters Cottbus genutzt (vgl. Kapitel 4.2), wie die nachfolgende Tabelle zeigt.

---

<sup>96</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg 2002, Kulturentwicklungskonzeption 2002, S. 5

<sup>97</sup> Vgl. ebd., S. 11

<sup>98</sup> Vgl. Land Brandenburg, Haushaltspläne 2004, 2005/06, 2007, 2008/09, jeweils TGr. 70

<sup>99</sup> Vgl. Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg 2008, Fördergrundsätze Kommunales Kulturinvestitionsprogramm KKIP 2007-2013, Nr. 1

<sup>100</sup> Vgl. ebd., Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg 2007, Europäischer Fonds für regionale Entwicklung Förderperiode 2007-2013, Operationelles Programm (OP), S. 19 ff.

<sup>101</sup> Vgl. Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg 2008, Fördergrundsätze Kommunales Kulturinvestitionsprogramm KKIP 2007-2013, Nr. 2

<sup>102</sup> Vgl. ebd.

<sup>103</sup> Vgl. ebd., Nr. 1

<sup>104</sup> Vgl. ebd., Nr. 4 und 5

<b>Gesamtausgaben für Umbau und Sanierungsmaßnahmen am Großen Haus des Staatstheaters Cottbus (1. und 2. Bauabschnitt)</b>		<b>4.639.224 €</b>
davon	Bund	364.600 €
	Land	245.000 €
	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung	2.734.332 €
	Eigenmittel	1.295.292 €

<b>Gesamtausgaben für Umbau und Sanierung des Dieselloks für die Nutzung durch die ehemaligen Brandenburgischen Kunstsammlungen Cottbus</b>		<b>8.062.006 €</b>
davon	Bund	1.957.669 €
	Land	849.668 €
	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung	3.979.000 €
	Stadt Cottbus	1.275.669 €

Tabelle 5-3 Finanzierungsmodelle für Umbau- und Sanierungsmaßnahmen an den Einrichtungen der Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus<sup>105</sup>

Neben der Finanzierung und Förderung durch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur können auch andere Ressorts im Rahmen ihrer Aufgaben und Zielstellungen kulturelle Belange finanziell unterstützen. Solche Anknüpfungspunkte bestehen beispielsweise zum Ministerium für Infrastruktur und Raumordnung (MIR), das in den Bereichen Stadtentwicklung und historische Bausubstanz/Denkmalschutz aktiv ist. Weitere Möglichkeiten zur Förderung durch EU-Strukturmittel ergeben sich im Rahmen des Ziels „*Europäische territoriale Zusammenarbeit*“ oder durch Mittel des „*Europäischen Sozialfonds*“ (ESF), die im Kontext der Arbeitsförderung eingesetzt werden und entsprechend in der Zuständigkeit des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie (MASGF) liegen. Für die kulturelle Förderung im ländlichen Raum kommen Mittel des Europäischen Landwirtschaftsfonds (ELER) infrage, der beim Ministerium für Ländliche Entwicklung, Umwelt- und Verbraucherschutz (MLUV) angesiedelt ist.<sup>106</sup> Ein aktuelles Beispiel der interministerialen Zusammenarbeit ist die Einrichtung eines kulturtouristischen Zentrums im Landkreis Havelland (Schloss Ribbeck). Die Baumaßnahmen am Schloss werden aus dem ELER (MLUV) gefördert, Teile der Innenausstattung und -einrichtung (Museum) durch das KKIP (EFRE, MWFK).<sup>107</sup>

Ein solches ressortübergreifendes Zusammenwirken zu motivieren und zu koordinieren, betrachtet das Kulturministerium als wichtige Aufgabe bei der Förderung des kulturellen Bereichs:

<sup>105</sup> Vgl. Herr Erfurth, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Referat 32: Kulturentwicklung und -finanzierung, 09.03.2009

<sup>106</sup> Vgl. Föhl/Neisener 2007, S. 10; Cornell 2007, Beitrag zum Kulturmanagement-Symposium der Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) am 16.11.2007 (erhalten von Herrn Ruben, 29.11.2007)

<sup>107</sup> Vgl. Herr Erfurth, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Referat 32: Kulturentwicklung und -finanzierung, 09.03.2009

*„Die konzeptgetragene Steuerung der finanziellen Ressourcen aus den Quellen der EU, des Bundes und des Landes hin zu den kulturellen Maßnahme-trägern ist insbesondere in Zeiten restriktiver Haushaltspolitik ein wichtiges Instrument kulturpolitischen Handelns. Daher hat sich das Land in den letzten Jahren intensiv bemüht, die Finanzquellen des Bundes und der EU auch für kulturelle Entwicklungen in Brandenburg nutzen zu können.“<sup>108</sup>*

Wie solche Möglichkeiten ressortübergreifender Kulturförderung auf der kommunalen Ebene konkret genutzt werden können, zeigt beispielhaft für kulturelle Belange der Stadt Cottbus Kapitel 5.2.4.3.

Die nachfolgende Abbildung 5-10 stellt die Entwicklung der Kulturausgaben seit der Wende dar. Der Umfang der im Einzelplan 06 veranschlagten Mittel stieg bis zum Jahr 1994 kontinuierlich an und ging dann ab 1995, mit Ausnahme des Jahres 1997, kontinuierlich zurück. Seit 2006 ist wieder eine leicht ansteigende Tendenz erkennbar. Wie die Abbildung verdeutlicht, binden die Finanzierung der Landeseinrichtungen, die institutionelle Förderung sowie die Förderung auf gesetzlicher und vertraglicher Basis den weit überwiegenden Teil des Kulturetats. Der Blick auf die einzelnen Ausgabearten zeigt, dass die Finanzierung der Landeseinrichtungen bis zum Ende der 1990er Jahre einen kontinuierlichen Anstieg vollzogen hat und dann bis 2004 im Umfang vergleichsweise stabil geblieben ist. Gleiches gilt für die institutionelle Förderung. Die gesetzliche bzw. vertragliche Kulturförderung hat sich sogar vervielfacht, von 402.000 Euro zu Beginn der 1990er Jahre bis auf den Höchststand von 17,5 Millionen Euro in 2001. Die anschließende Verminderung fällt zeitlich unter anderem mit der Schaffung neuer Förderstrukturen für die kommunalen Theater (vgl. Kapitel 5.1.4.3) und der Absenkung der Musikschulförderung zusammen, die im Rahmen des „Haushaltssicherungsgesetzes“ 2003 erfolgte (vgl. Kapitel 4.3.1)<sup>109</sup>.

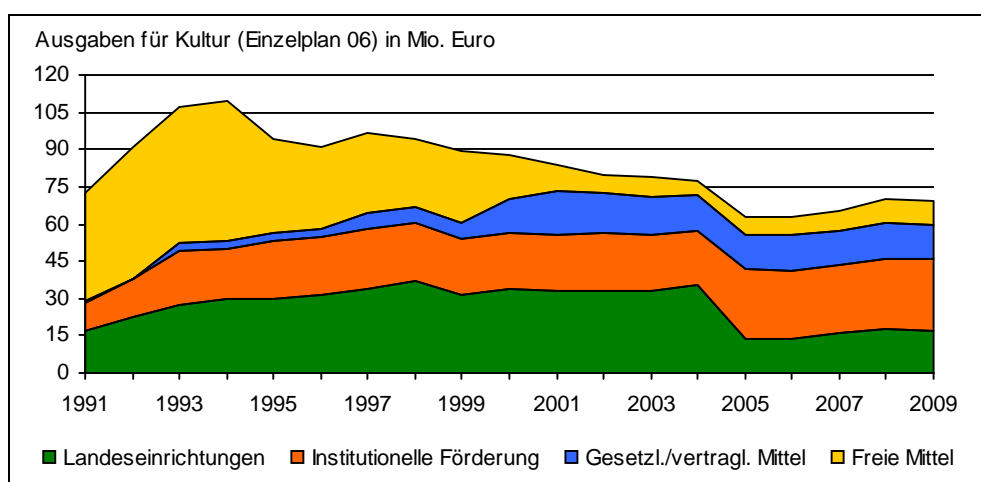


Abbildung 5-10 Kulturausgaben im Einzelplan 06 nach dem Haushalts-Soll<sup>110</sup>

<sup>108</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg 2004, Kulturentwicklungskonzeption 2004, S. 1

<sup>109</sup> Vgl. Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Übersicht Kulturausgaben 1991-2009 (erhalten von Herrn Erfurth, 09.03.2009)

<sup>110</sup> Eigene Grafik. Vgl. ebd.

Besonders auffällig ist der enorme Rückgang der freien Mittel. Standen hier in der ersten Hälfte der 1990er Jahre noch mehr als 50 Millionen Euro zur Verfügung, so waren es 2004 noch 5,6 Millionen Euro. Die Handlungsspielräume des Landes für die Förderung neuer und innovativer Projekte haben somit deutlich abgenommen. Zudem werden aus diesen als „frei“ kategorisierten Mitteln regelmäßig auch bestimmte Einrichtungen, wie die Landesverbände und die soziokulturellen Zentren, gefördert<sup>111</sup>. Allerdings hat sich der Rückgang der freien Mittel zumindest zum Teil zugunsten einer höheren Mittelbindung vor allem bei den vertraglichen Verpflichtungen vollzogen. Hierin findet das Bestreben des Kulturministeriums Ausdruck, den kulturellen Institutionen, unabhängig von ihrer Trägerschaft, zu mehr Planungssicherheit zu verhelfen<sup>112</sup>.

Zwischen 2004 und 2005 zeigt Abbildung 5-10 einen deutlichen Mittelrückgang im Kulturhaushalt, der sich aber zu einem Großteil auf strukturelle Veränderungen zurückführen lässt. Ein ganz wesentlicher Aspekt ist dabei der Übergang des Staatstheaters Cottbus und der Brandenburgischen Kunstsammlungen aus der unmittelbaren Trägerschaft des Landes in die institutionelle Förderung im Rahmen der Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus (vgl. Kapitel 4.3). Als Landeseinrichtungen wurden das Staatstheater und die Kunstsammlungen mit allen Einnahmen und Ausgaben, in 2004 insgesamt rund 19,5 Millionen Euro, im Kulturhaushalt geführt<sup>113</sup>. Enthalten waren dabei auch der Finanzierungsanteil der Stadt Cottbus (rund neun Mio. Euro einschließlich der Theaterpauschale) und die Eigeneinnahmen beider Einrichtungen (rund eine Mio. Euro). Hinzu kamen 767.000 Euro für den Bauaufwand, den das Land und die Stadt gemeinsam bestritten. In Summe fielen beide Einrichtungen 2004 im Einzelplan 06 also mit rund 20,3 Millionen Euro ins Gewicht. Hingegen wird seit 2005 im Rahmen der institutionellen Förderung nur noch der Landeszuschuss für die Brandenburgische Kulturstiftung in Höhe von 9,5 Millionen Euro erfasst.<sup>114</sup>

Somit haben sich die Kulturausgaben zwischen 2004 und 2005 gemäß Einzelplan 06 zwar um insgesamt 14,4 Millionen Euro reduziert. Davon lassen sich allerdings 10,8 Millionen Euro, wie beschrieben, durch die Gründung der Brandenburgischen Kulturstiftung erklären (graue Fläche in Abbildung 5-11). Im Bereich der institutionellen Förderung haben Umstrukturierungen, wie das Ausscheiden der Akademie der Künste (seit 2005 in Trägerschaft des Bundes<sup>115</sup>) oder der Übergang von Einrichtungen in andere Förderkategorien, sowie die Reduzierung einzelner Ansätze dazu geführt, dass trotz der Eingliederung der Kulturstiftung (9,5 Mio. Euro) der Gesamtbetrag 2005 nur um rund 5,6 Millionen Euro auf knapp 27,8 Millionen Euro gestiegen ist. Bis 2009 ist eine weitere moderate Erhöhung auf 28,7 Millionen Euro erfolgt, was maßgeblich auf die Anhebung des Zuschusses für die Brandenburgische Kulturstiftung um 706.000 Euro im Zuge der Ost-West-Tarifanpassung zurückgeht (vgl. Kapitel 4.3.2).

---

<sup>111</sup> Vgl. Herr Ruben, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburgs, Referat 32: Kulturentwicklung und -finanzierung, 12.01.2009

<sup>112</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg 2002, Kulturentwicklungskonzeption 2002, S. 14

<sup>113</sup> Vgl. Land Brandenburg 2003, Einzelplan 06 im Landeshaushalt 2004, S. 203 ff., 223 ff.

<sup>114</sup> Vgl. ebd.; Land Brandenburg 2005, Einzelplan 06 im Landeshaushalt 2005/06, S. 127

<sup>115</sup> Vgl. Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Übersicht Kulturausgaben 1991-2009 (erhalten von Herrn Erfurth, 09.03.2009)

Der Haushaltsansatz für die Landeseinrichtungen ist zwischen 2005 und 2009 ebenfalls gestiegen, von 13,8 auf rund 17,2 Millionen Euro. Auch für die freien Mittel hat sich wieder eine leichte Erhöhung vollzogen. Die gesetzlichen und vertraglichen Verpflichtungen haben sich bei rund 13,9 Millionen Euro stabilisiert.

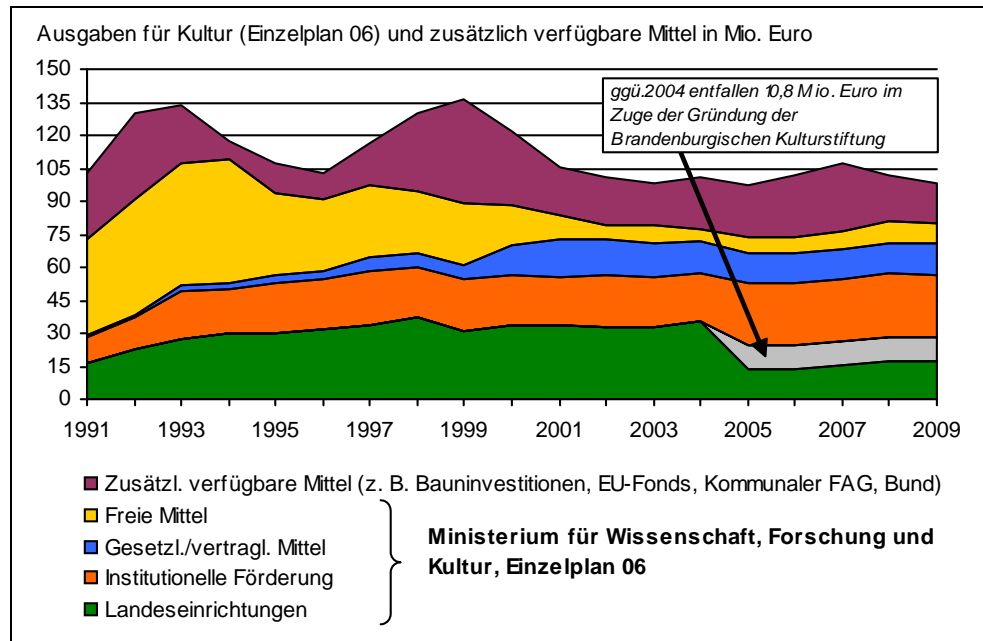
Nach dem deutlichen Anstieg in der ersten Hälfte der 1990er Jahre befinden sich die Kulturausgaben 2009 in etwa auf dem Niveau von 1991. In Anbetracht steigender Kosten – vor allem im Personalbereich – verdeutlicht dies, dass auch der Kulturretat seinen Beitrag zur Konsolidierung des Landeshaushalts erbracht hat<sup>116</sup>. Als ein weiteres wichtiges Indiz für die Sparzwänge kann die insgesamt deutliche Reduzierung der freien Mittel betrachtet werden, die den geringsten rechtlichen Bindungsgrad besitzen. Zudem ist auch bemerkenswert, dass sich 2005 die Eingliederung der Brandenburgischen Kulturstiftung (9,5 Mio. Euro) durch verschiedene Begleitmaßnahmen nur zu knapp 60 Prozent (5,6 Mio. Euro) als Erhöhung im Gesamtbetrag der institutionellen Förderung widerspiegelt, während der Restbetrag durch Umstrukturierungen/Minderausgaben anderweitig ausgeglichen wurde. Nicht zu vergessen ist, dass schon die Ausgliederungen des Staatstheaters Cottbus und der Brandenburgischen Kunstsammlungen Cottbus aus der Landesverwaltung auf das „Haushaltssicherungsgesetz“ des Landes aus dem Jahr 2003 zurückgehen. Insofern ist mit der Gründung der Brandenburgischen Kulturstiftung (auch) eine Konsolidierungsmaßnahme erfolgt (z. B. Verantwortlichkeit für Tarifmehrkosten etc., vgl. Kapitel 4.3.1).

In Abbildung 5-11 sind neben den Ausgaben aus dem Kulturhaushalt auch diverse zusätzlich verfügbare Mittel berücksichtigt. Unter anderem gehören dazu Bauinvestitionen des Landes, die Theaterpauschale<sup>117</sup> im Rahmen des Kommunalen Finanzausgleichs sowie Mittel des Bundes (z. B. „Investitionen für nationale Kultureinrichtungen in Ost-Deutschland“, vgl. Kapitel 2.2.1) und der Europäischen Union (z. B. „Kommunales Kulturinvestitionsprogramm“ KKIP). Der Gesamtumfang beläuft sich nach starken Schwankungen in den 1990er Jahren seit 2001 jahresdurchschnittlich auf 22,9 Millionen Euro (mit einer zuletzt fallenden Tendenz), wobei in Abbildung 5-11 aus den der Autorin zur Verfügung stehenden Quellen nicht alle zusätzlich verfügbaren Mittel dargestellt werden können. Allerdings zeigen bereits die erfassten Beispiele die große Bedeutung insbesondere für die Gewährleistung möglichst flächendeckender Theaterangebote (Theaterpauschale, 13 Mio. Euro) und für Investitionen in den kulturellen Bereich (z. B. KKIP).

---

<sup>116</sup> Dabei ist die Darstellung der Kulturausgaben, wie sie hier erfolgt, teils problembehaftet. Da der Autorin nur Planzahlen zur Verfügung stehen, sind manche Konsolidierungsmaßnahmen, wie beispielsweise die Ausbringung von Globalen Minderausgaben, nicht ablesbar. Ebenso wenig können Maßnahmen zur Verstärkung einzelner Haushaltstitel oder zum Ausgleich von Defiziten dargestellt werden. In den Haushaltsplanzahlen ebenfalls nicht enthalten sind Lottomittel, die für die kulturelle Projektförderung zur Verfügung stehen – in 2008 waren dies zusätzlich 940.000 Euro. [Vgl. Herr Ruben, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburgs, Referat 32: Kulturentwicklung und -finanzierung, 12.01.2009]. Grundlegende Feststellungen zur Entwicklung der Kulturausgaben können aber auch anhand der Planzahlen getroffen werden.

<sup>117</sup> Es ist davon auszugehen, dass zumindest Teilmengen der Theaterpauschale in der Datenquelle (Abbildung 5-11) doppelt erfasst wurden (z. B. vor 2005 sowohl im Ansatz des Staatstheaters als Landeseinrichtung als auch im Gesamtbetrag von 13 Mio. Euro in den zusätzlich verfügbaren Mitteln).

Abbildung 5-11 Kulturausgaben gemäß Einzelplan 06 und zusätzlich verfügbare Mittel<sup>118</sup>

Für das „*Kommunale Kulturinvestitionsprogramm*“ zeigt sich über den dargestellten Zeitraum hinaus bereits die Mittelreduzierung, die maßgeblich auf die Einstufung des brandenburgischen Südwestens als „*phasing-out*“-Region in der neuen EU-Förderperiode zurückgehen dürfte. So stehen zwischen 2007-2013 voraussichtlich insgesamt 15 Millionen Euro aus dem „*Europäischen Fonds für regionale Entwicklung*“ (EFRE) zur Verfügung. Dabei sind zehn Millionen Euro für den Nordosten Brandenburgs vorgesehen, der weiter im Ziel „*Konvergenz*“ gefördert wird, aber nur fünf Millionen Euro für den Südwesten des Bundeslandes. In der vergangenen Förderperiode 2000-2006 standen im EFRE/KKIP 27,9 Millionen Euro zur Verfügung, die durch Umschichtungen aus anderen EFRE-Programmen auf 43 Millionen Euro erhöht werden konnten (Ist-Zahlen). Ob in der laufenden Förderperiode wieder zusätzliche Mittel aufgrund der Programmaussteuerung in das KKIP fließen werden, ist derzeit nicht bekannt.<sup>119</sup>

Als ein weiteres erhebliches Problem in der Kulturförderung bezeichnen die Kulturentwicklungskonzeptionen der Landesregierung aus den Jahren 2002 und 2004<sup>120</sup> die schlechte Finanzsituation vieler Kommunen (z. B. niedriges wirtschaftliches Wachstum, Symptome des demografischen Wandels). Geringe Investitionen, die Reduzierung bzw. Einstellung der Projektförderung sowie sinkende Zuschüsse werden

<sup>118</sup> Eigene Grafik. Vgl. Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Übersicht Kulturausgaben 1991-2009 (erhalten von Herrn Erfurth, 09.03.2009)

<sup>119</sup> Vgl. ebd.

<sup>120</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg 2002 und 2004. Als zentrales Dokument gibt die Kulturentwicklungskonzeption (KEK) Auskunft über Bestand und Entwicklung der kulturellen Substanz in Brandenburg und benennt Ansätze für die Prioritätensetzung in der künftigen Kulturpolitik. Die erste Kulturentwicklungskonzeption wurde 2002 vorgestellt, die Fortschreibung erfolgte 2004.

als erkennbare Folgen benannt.<sup>121</sup> Vor diesem Hintergrund, aber auch im Hinblick auf den anhaltenden Konsolidierungsdruck im Landeshaushalt und den hohen Bindungsgrad der Kulturausgaben, betonen die Kulturentwicklungskonzeptionen die „*existenzielle Bedeutung*“ einer „*angemessenen Finanzausstattung*“<sup>122</sup> der Kommunen (z. B. im Rahmen des Kommunalen Finanzausgleichs, vgl. Kapitel 5.2.3.3). Die Sicherung der kommunalen Handlungsfähigkeit könne insofern als Voraussetzung für die kulturpolitische Handlungsfähigkeit des Landes betrachtet werden.<sup>123</sup>

Wie sich vor diesem Hintergrund die Finanzlage und die Entwicklung der Kulturausgaben in Cottbus darstellen, wird in den Kapiteln 5.2.3 und 5.2.4 betrachtet. Hier schließt sich ein Überblick zu den kulturpolitischen Plänen der brandenburgischen Landesregierung an, der insbesondere die Bevölkerungsentwicklung berücksichtigt.

#### 5.1.4.2 Kulturpolitische Planung

Bei der Darstellung der kulturpolitischen Maßnahmen und Pläne ist für diese Arbeit natürlich der Umgang mit der demografischen Komponente (z. B. weniger und ältere Nutzer) von besonderem Interesse. Nicht immer stehen dafür Quellen zur Verfügung, die sich primär mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die kulturelle Infrastruktur im Land Brandenburg oder in der Stadt Cottbus (vgl. Kapitel 5.2.4.3) auseinandersetzen. Aufgrund dessen werden hier allgemeine kulturpolitische Planungen oder Berichte zur demografischen Entwicklung zur Auswertung gebracht und nach Ansatzpunkten für den kulturellen Bereich untersucht.

Bereits in der Kulturentwicklungskonzeption der brandenburgischen Landesregierung aus dem Jahr 2002 wird der demografische Wandel als eine Herausforderung an den kulturellen Bereich eingeordnet.

*„Dieser Prozess [Abwanderungen der Bevölkerung aus den Randregionen und aus den Städten, Verminderung der Geburtenzahlen, Anm. d. Verf.] gilt als derzeit nicht umkehrbar und muss in seinen gesellschaftlichen Auswirkungen politisch begleitet werden. Auch die Kulturpolitik der Landesregierung wird darauf reagieren, da unmittelbare Auswirkungen auf für das Land wesentliche Teile der kulturellen Substanz entstehen.“*<sup>124</sup>

Die Kulturentwicklungskonzeption 2004 führt diesen Ansatz fort. In 2004 und 2005 hat die Landesregierung darüber hinaus zwei Demografieberichte<sup>125</sup> vorgelegt, die sich ausführlich den demografischen Prognosen, ihren Auswirkungen auf diverse Politik- und Lebensbereiche (z. B. Wirtschaft und Finanzen, Fachkräfte, Infrastruk-

---

<sup>121</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg 2002, Kulturentwicklungskonzeption 2002, S. 14; Landesregierung Brandenburg 2004, Kulturentwicklungskonzeption 2004, S. 2

<sup>122</sup> Landesregierung Brandenburg 2002, Kulturentwicklungskonzeption 2002, S. 14

<sup>123</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg 2004, Kulturentwicklungskonzeption 2004, S. 4

<sup>124</sup> Landesregierung Brandenburg 2002, Kulturentwicklungskonzeption 2002, S. 14

<sup>125</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg 2004, Bericht zu den demografischen und wirtschaftsstrukturellen Veränderungen in Brandenburg (nachfolgend Erster Demografiebericht); Landesregierung Brandenburg 2005, Demografischer Wandel in Brandenburg – Erneuerung aus eigener Kraft (nachfolgend Zweiter Demografiebericht)

turversorgung) sowie möglichen Strategien und Maßnahmen widmen. Dabei findet auch der Kulturbereich Berücksichtigung.

Demografiebericht und Kulturentwicklungskonzeption aus dem Jahr 2004 gliedern die kulturelle Infrastruktur grundsätzlich in einen relativ demografieunabhängigen und einen demografieabhängigen Teil, wobei für Letzteren ungleich größere Auswirkungen durch den demografischen Wandel erwartet werden (vgl. Tabelle 5-4).

(Relativ) demografieunabhängig	demografieabhängig
immobiles kulturelles Erbe (z. B. Baudenkmäler, Gedenkstätten),	Kulturangebote, die in erster Linie von der Nachfrage vor Ort und somit von der Bevölkerungszahl und Altersstruktur abhängig sind (z. B. Theater, Museen, Musikschulen, Bibliotheken oder soziokulturelle Zentren).
ortsbezogenes kulturelles Erbe (z. B. Archiv- und Museumsbestände)	
nicht primär einwohnerbezogene Einrichtungen und Projekte (z. B. touristische Angebote, künstlerische Produktionsorte)	

Tabelle 5-4 Demografieunabhängige und -abhängige Kultureinrichtungen<sup>126</sup>

Für die mittelfristige Nachfrage nach künstlerischen und kulturellen Leistungen erwartet die Landesregierung, dass sie im engeren Verflechtungsraum quantitativ weitgehend stabil bleibt bzw. leicht ansteigt, während für den äußeren Entwicklungsraum mit einer Bedarfsreduzierung gerechnet wird. Diese soll voraussichtlich vor allem Einrichtungen betreffen, die kinder- und jugendorientiert arbeiten oder hohe Mobilitätsanforderungen an ihre Nutzer stellen und daher in Alltagssituationen für zu wenige Menschen erreichbar sind. Allerdings erweisen sich solche Prognosen als relativ schwierig, da entsprechende Erfahrungswerte fehlen.<sup>127</sup>

Darüber hinaus kommt die Landesregierung zu dem Schluss, dass durch die mittelbaren Auswirkungen stärkere und frühere Effekte für die gesamte kulturelle Substanz in Brandenburg drohen als durch die unmittelbaren. Dies betreffe in erster Linie die Möglichkeiten zur Finanzierung und Förderung von Kunst und Kultur durch die Kommunen. Die tatsächlichen Veränderungen der kommunalen Finanzkraft (vgl. Kapitel 5.2.3.3) seien von herausragender Bedeutung für Kultur und Kulturpolitik. Allein vom Status Quo ausgehend, seien jedoch erhebliche Verwerfungen zu erwarten.<sup>128</sup> Wie bereits angemerkt, betonen die Kulturentwicklungskonzeptionen deshalb besonders eine angemessene Finanzausstattung der Kommunen, zumal durch den demografischen Wandel die Bedeutung der Kulturangebote in den Ober- und Mittelzentren für ihr Umland steigen soll.<sup>129</sup>

<sup>126</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg 2004, Erster Demografiebericht, S. 35; Landesregierung Brandenburg 2004, Kulturentwicklungskonzeption 2004, S. 5 f.

<sup>127</sup> Vgl. ebd.

<sup>128</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg 2004, Kulturentwicklungskonzeption 2004, S. 6

<sup>129</sup> Vgl. ebd.; Landesregierung Brandenburg 2002, Kulturentwicklungskonzeption 2002, S. 14



Vor diesem Hintergrund werden im Zweiten Demografiebericht der Landesregierung Handlungsansätze und Strategien vorgelegt, die in vielen Punkten mit den in Kapitel 3.1 geschilderten Maßnahmen korrespondieren. Unter anderen sind dies:

- Konzentration und Effizienzsteigerung von kulturellen Dienstleistungen,
- Erhöhung ihrer Raumwirksamkeit (z. B. Ersatz stationärer durch mobile Angebote),
- Verbindung mit Angeboten der sozialen, jugend- und kinderbezogenen Infrastruktur,
- Ausschöpfung der kulturtouristischen Potenziale und
- Ausbau von Elementen, die der Stärkung der finanziellen Unabhängigkeit von der öffentlichen Hand dienen.<sup>130</sup>

Nach dem Grundsatz von Kooperation und Vernetzung sollen die Kommunen im Einzugsbereich der Kultureinrichtungen bei der Planung und beim Betrieb auch über Landesgrenzen hinweg und mit den freien Trägern zusammenarbeiten. Für die Aufrechterhaltung kultureller Dienstleistungen vor allem in ländlichen Regionen wird zudem die Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements hervorgehoben<sup>131</sup>.

Zugleich verweist der Zweite Demografiebericht der Landesregierung darauf, dass die kulturellen Belange „zunächst Angelegenheit der Bürger und Selbstverwaltungsaufgabe der Kommunen“ sind<sup>132</sup>.

*„Die Landesregierung sieht es daher als vorrangig an, die Kommunen, freien Träger und kulturellen Verbände für die aus dem demografischen Wandel resultierenden Veränderungen und deren Auswirkungen auf die kulturelle Arbeit zu sensibilisieren. Sie wird weiter den Diskurs der kulturellen Akteure durch das Angebot von Foren zum Thema unterstützen und ihre Positionen über mögliche und notwendige Reaktionen zur Diskussion stellen. Darüber hinaus wird sich die Landesregierung mit anderen Bundesländern über eine gemeinsame, länderübergreifende Unterstützung für kulturelle und künstlerische Angebote in den Grenzregionen verständigen und engagiert sich im Rahmen der Ständigen Konferenz der Kultusminister für den Austausch der Erfahrungen über gelungene Modelle der kulturpolitischen Reaktion auf den demografischen Wandel.“<sup>133</sup>*

Insgesamt findet sich in den genannten Handlungsansätzen die Doppelstrategie aus „Anpassen“ und „Gegensteuern“ wieder, mit der die Landesregierung den demografischen Herausforderungen in Brandenburg begegnen will.<sup>134</sup> Dabei meint „Anpassen“

---

<sup>130</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg 2005, Zweiter Demografiebericht, S. 34

<sup>131</sup> Vgl. ebd., S. 26, 34

<sup>132</sup> Vgl. ebd., S. 34 f.

<sup>133</sup> Ebd.

<sup>134</sup> Vgl. ebd., S. 13 ff.

hier vor allem die Auseinandersetzung mit der Infrastrukturproblematik im Hinblick auf sinkende und sich verändernde Nachfragepotenziale sowie die langfristige Finanzierbarkeit. „Gegensteuern“ bezieht sich vor allem auf Möglichkeiten der Kultur, im demografischen Wandel positive Entwicklungspotenziale und neue Perspektiven zu erschließen, zum Beispiel durch den Kulturtourismus (vgl. Kapitel 3.2.2.2) oder die Kulturwirtschaft im weiteren Sinne (z. B. Medien, Film).<sup>135</sup> Des Weiteren wird im Kontext des lebensbegleitenden Lernens auf die Unverzichtbarkeit der kulturellen Weiterbildung für die aktive Mitgestaltung der gesellschaftlichen Veränderungen verwiesen<sup>136</sup>.

Darüber hinaus soll die kulturelle Infrastruktur bewusst in die integrierte kommunale Planung einbezogen werden, damit Kultur nicht nur „Sahnehäubchen“ ist, sondern als gleichberechtigte Aufgabe wahrgenommen wird, für deren Erfüllung sich verschiedene Ressorts einsetzen<sup>137</sup>. Solche interdisziplinären Ansätze wurden bereits für die Kulturförderung des Landes aufgezeigt und werden für die kulturpolitische Planung der Stadt Cottbus im Kapitel 5.2.4.3 anhand des Integrierten Stadtentwicklungskonzepts „Cottbus 2020 – Mit Energie in die Zukunft“ dargestellt.

Aktuelle Informationen zu Stand und Entwicklung der Kulturpolitik in Brandenburg für den Zeitraum nach der Gründung der Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus kann erst die neue Kulturentwicklungskonzeption der Landesregierung bereitstellen, die aber zum Zeitpunkt der Bearbeitung dieses Dokuments noch nicht veröffentlicht ist. Einen näheren Einblick in die theaterspezifische Entwicklung soll das folgende Kapitel geben. Es ordnet das Staatstheater Cottbus in die Rahmenbedingungen der Kunstsparte in Brandenburg ein und verweist zugleich auf Entwicklungstendenzen, die auch für die SWOT-Analyse von Interesse sind.

#### 5.1.4.3 Entwicklung und Förderung der brandenburgischen Theater

Im Land Brandenburg existieren neben dem Staatstheater in Cottbus fünf große kommunale Bühnenstandorte: das Hans Otto Theater in Potsdam, das Brandenburger Theater in Brandenburg an der Havel, das Kleist Forum in Frankfurt (Oder), die Neue Bühne Senftenberg und die Uckermarkischen Bühnen Schwedt. Eine Kurzbeschreibung zu den Bühnen gibt Tabelle 5-5 in diesem Kapitel. Im Flächenland Brandenburg liegt somit eine Theaterstruktur vor, für die relativ geringe Einwohnerzahlen der theatertragenden Städte und relativ große Entfernungen kleinerer Orte zu den Theaterstandorten charakteristisch sind. Insbesondere im Umland der Bundeshauptstadt Berlin mit ihren zahlreichen Theateranbietern stellt die Profilierung der brandenburgischen Theater eine besondere Herausforderung dar.<sup>138</sup>

---

<sup>135</sup> Vgl. Cornell 2007, Beitrag zum Kulturmanagement-Symposium der Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) am 16.11.2007 (erhalten von Herrn Ruben, 29.11.2007)

<sup>136</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg 2005, Zweiter Demografiebericht, S. 12

<sup>137</sup> Vgl. Cornell 2007, Beitrag zum Kulturmanagement-Symposium der Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) am 16.11.2007 (erhalten von Herrn Ruben, 29.11.2007)

<sup>138</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg 2002, Kulturentwicklungskonzeption 2002, S. 47

Seit der deutschen Wiedervereinigung engagiert sich die brandenburgische Landesregierung nicht nur für das Staatstheater Cottbus (vgl. Kapitel 4.2), sondern beteiligt sich auch an der Finanzierung der kommunalen Theater. Eine 1993 vorgelegte Theaterkonzeption „*Grundzüge einer Strukturreform in der Theaterszene Brandenburgs*“ setzte den Erhalt der Theater als „*aktiv produzierende künstlerische Betriebe*“ zum Ziel, betonte aber zugleich „*die Notwendigkeit eines strukturellen Wandels*“<sup>139</sup>. So sollten im Rahmen eines langfristig angelegten Finanzierungsabkommens die Betriebskosten der Häuser bis zu 40 Prozent aus Landesmitteln gefördert werden. Bald stellte sich jedoch heraus, dass die theatertragenden Kommunen aufgrund ihrer defizitären Haushaltslage den Eigenanteil von 60 Prozent langfristig nicht leisten konnten.<sup>140</sup>

*„Steigende Personalkosten, die in der Regel 80 % eines jeden Theateretats ausmachen, und starre Tarifregelungen veranlassten insbesondere in den neuen Bundesländern die Rechtsträger der Theater zu Maßnahmen, die sowohl Kosten senken, die Effizienz steigern wie langfristig finanzier- und erhaltbare Strukturen ermöglichen sollten. In der Folge wurden auch im Land Brandenburg eine Reihe von Ensembles reduziert und die verbleibenden Stadttheater-Ensembles neu profiliert. Dies waren erste Schritte im Rahmen einer Strukturreform, die allerdings die Lasten der theatertragenden Kommunen nicht hinlänglich auszugleichen vermochten.“*<sup>141</sup>

Um die theatertragenden Kommunen zu entlasten, wurde 1995 die Theaterpauschale im Rahmen des Kommunalen Finanzausgleichs eingeführt. Mit den betreffenden Kommunen schloss das Land 1997 Theaterverträge zur finanziellen Absicherung der Häuser. Dennoch konnten auch mit diesen Maßnahmen die sechs Theaterbetriebe auf der Grundlage der bestehenden Strukturen nicht stabilisiert werden. Somit wurde eine dritte Phase der Neustrukturierung erforderlich, aus der ein Theater- und Konzertverbund der Städte Potsdam, Brandenburg an der Havel und Frankfurt (Oder) hervorging.<sup>142</sup> Vertragspartner im Verbund sind neben dem Land Brandenburg und den drei Städten die Hans Otto Theater GmbH, die Brandenburger Theater GmbH, die Messe und Veranstaltungs GmbH Frankfurt (Oder), das Brandenburgische Staatsorchester Frankfurt und die Musikfestspiele Sanssouci und Nikolaisaal Potsdam gGmbH<sup>143</sup>.

Innerhalb des Theater- und Konzertverbunds bieten die drei Städte Potsdam, Brandenburg an der Havel und Frankfurt (Oder) jeweils nur noch eine Sparte (Sprechtheater, Musiktheater, Konzert) an. Im Zusammenspiel sollen sie so ein eigenständiges Profil bewahren und gleichzeitig ein breites Angebot in der Tradition eines Mehrspartentheaters gewährleisten. Der 2001 unterzeichnete „*Vertrag über die gemeinsame Finanzierung des Theater- und Konzertverbunds im Land Brandenburg*“

---

<sup>139</sup> Ebd.

<sup>140</sup> Vgl. ebd.

<sup>141</sup> Ebd.

<sup>142</sup> Vgl. ebd., S. 47 f.

<sup>143</sup> Vgl. Frau Hanoldt, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Referat 32: Kulturentwicklung und -finanzierung, 29.01.2009

legt die Aufgabenverteilung wie folgt fest: Frankfurt (Oder) stellt mit seinem Staatsorchester das Konzertangebot, Brandenburg an der Havel sorgt mit seinem Theater für Musiktheaterproduktionen und Potsdam bringt mit dem Hans Otto Theater das Schauspielangebot in den Verbund ein.<sup>144</sup>

Der Verbundvertrag wurde 2004 und 2008 verlängert. Die Finanzierung erfolgt etwa hälftig durch das Land Brandenburg und die drei Städte. Die Mittel für die Landesförderung stammen je zur Hälfte aus dem Kulturhaushalt und der Theaterpauschale. Der Höhe nach beliefen sie sich 2008 auf rund zwölf Millionen Euro.<sup>145</sup> Eine Zeitreihe zur Entwicklung der Zuschusshöhe steht der Autorin als Quelle nicht zur Verfügung. Insgesamt hat der Verbund jedoch zu einer Ausgabenreduzierung geführt (aus Landessicht im Vergleich der Jahre 2000 und 2002 rund 2 Millionen Euro)<sup>146</sup>.

Mehrausgaben (z. B. Tarifikostenerhöhungen) müssen die Einrichtungen im Theater- und Konzertverbund in der Regel selbst erwirtschaften.<sup>147</sup> Allerdings wurden 2008 zusätzlich 110.000 Euro aus dem Kulturetat des Landes für den Ausgleich tarifbedingter Mehrausgaben der Verbundeinrichtungen zur Verfügung gestellt, da sie, so die Argumentation des Kulturministeriums, in den vergangenen Jahren immer wieder ihre Personaletats zulasten der Mittel für die künstlerische Gestaltung verstärken mussten und zugleich eine Anerkennung für die kontinuierliche Erhöhung ihrer Einspielergebnisse erhalten sollten. Die Kommunen beteiligten sich an dem Ausgleich der tarifbedingten Mehrkosten in etwa gleicher Höhe.<sup>148</sup>

In den ersten Jahren seines Bestehens hatte der Theater- und Konzertverbund mit einigen Anlaufschwierigkeiten zu kämpfen, die jedoch überwunden werden konnten. Dazu gehörten anfänglich vor allem Akzeptanzprobleme beim Publikum und die deutliche mengenmäßige Unterschreitung der Vereinbarungen zum Gastspielaustausch. Ein anhaltendes strukturelles Problem ist, dass die Bereitstellung des Musiktheaterangebots die (finanzielle) Leistungsfähigkeit des Brandenburger Theaters übersteigt. Das Haus verfügt über kein eigenes Ensemble (Sänger, Chor, Ballett) und muss auch künstlerisch-technisches Personal produktionsabhängig „einkaufen“, was zu hohen Grenzkosten pro Aufführung führt.<sup>149</sup> Deshalb wurde mit der Vertragsverlängerung 2008 das Brandenburger Theater vor dem Hintergrund der begrenzten Finanzmittel im Verbund von der Aufgabe der Musiktheaterproduktion befreit, soll aber weiterhin Konzerte der Brandenburger Symphoniker anbieten<sup>150</sup>.

---

<sup>144</sup> Vgl. ebd.; Landesregierung Brandenburg 2002, Kulturentwicklungskonzeption 2002, S. 47 f., S. 52 f.

<sup>145</sup> Vgl. Frau Hanoldt, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Referat 32: Kulturentwicklung und -finanzierung, 29.01.2009

<sup>146</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg 2002, Kulturentwicklungskonzeption 2002, S. 52

<sup>147</sup> Vgl. Frau Hanoldt, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Referat 32: Kulturentwicklung und -finanzierung, 29.01.2009

<sup>148</sup> Vgl. ebd.; Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Pressemitteilung Nr. 134/08 vom 03.12.2008

<sup>149</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg 2004, Kulturentwicklungskonzeption 2004, S. 15; Frau Hanoldt, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Referat 32: Kulturentwicklung und -finanzierung, 29.01.2009

<sup>150</sup> Vgl. Land Brandenburg, Pressemitteilung Nr. 115/07 vom 23.10.2007

Musiktheaterproduktionen wird künftig das Staatstheater Cottbus in den Theater- und Konzertverbund einbringen. Dies geschieht auf vertraglicher Basis, ohne dass das Theater selbst Verbundmitglied wird.<sup>151</sup> Vereinbart sind je zwei Inszenierungen für Potsdam und Brandenburg an der Havel, sowie fünf für Frankfurt (Oder) bei maximal zwei Aufführungen pro Inszenierung und Stadt und einer Vergütung von 17.000 Euro pro Aufführung<sup>152</sup>. Infolge der Neubauten von Kultur- und Kongresszentren in Brandenburg an der Havel und Frankfurt (Oder) sowie des Theaterneubaus in Potsdam verfügen die Städte über sehr gute technische Ausgangsbedingungen und kompatible Bühnen, die den wechselseitigen Programmaustausch auch mit dem Staatstheater Cottbus begünstigen<sup>153</sup>.

Für die Uckermärkischen Bühnen Schwedt und die Neue Bühne Senftenberg wurden die Theaterverträge von 1997 mit jeweils dreijähriger Laufzeit fortgeführt. In 2008 erhielten die Uckermärkischen Bühnen 1,5 Millionen Euro aus dem Kulturetat und 1,1 Millionen Euro aus der Theaterpauschale. Der Förderbetrag für die Neue Bühne Senftenberg belief sich auf 2,4 Millionen Euro, davon rund eine Millionen aus der Theaterpauschale. Für beide Einrichtungen wurden zudem, wie beim Theater- und Konzertverbund auch, tarifbedingte Mehrausgaben ausgeglichen.<sup>154</sup>

<b>Hans Otto Theater Potsdam</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1994 Brandenburgische Philharmonie ausgegliedert und 1997 Musiktheater-Ensemble aufgelöst</li> <li>- Rechtsform: seit 1994 GmbH mit der Stadt Potsdam als alleinigen Gesellschafter</li> <li>- Schauspielhaus mit eigenem Ensemble, Kinder- und Jugendtheater sowie ausgewählte Musiktheaterproduktionen (auf Gästebasis)</li> </ul>
<b>Brandenburger Theater</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- seit 2000 Musiktheater mit Brandenburger Symphonikern als Hausorchester</li> <li>- Rechtsform: seit 1996 GmbH mit der Stadt Brandenburg an der Havel als alleinigen Gesellschafter</li> <li>- Musiktheater auf Gästebasis, Sprechtheaterangebot durch Gastspiele sowie durch eigene Produktionen auf Gästebasis; Jugendtheater und Puppentheater</li> </ul>
<b>Kleist Forum Frankfurt (Oder)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensemble des Kleist-Theaters Frankfurt (Oder) 1999 aufgelöst, Eröffnung des Kleist-Forums in 2001</li> <li>- die Messe- und Veranstaltungen GmbH Frankfurt (Oder) sichert den Spielbetrieb durch Gastspiele und eigene Theaterproduktionen auf Gästebasis</li> </ul>

<sup>151</sup> Vgl. ebd.

<sup>152</sup> Vgl. Frau Hanoldt, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Referat 32: Kulturentwicklung und -finanzierung, 12.01.2009

<sup>153</sup> Vgl. Landerregierung Brandenburg 2002, Kulturentwicklungskonzeption 2002, S. 53

<sup>154</sup> Vgl. Frau Hanoldt, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Referat 32: Kulturentwicklung und -finanzierung, 29.01.2009

<b>Uckermärkische Bühnen Schwedt (ubs)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1990 aus der Fusion des Kulturhauses mit dem Intimen Theater entstanden</li> <li>- Rechtsform: Eigenbetrieb der Stadt Schwedt</li> <li>- multifunktionale Spielstätte mit eigenem Schauspielensemble; Profilierung als generationsübergreifendes Kulturzentrum für die Region; intensive überregionale Bespielung und Kooperationen mit anderen Ensembles im Land sowie in Polen</li> </ul>
<b>Neue Bühne Senftenberg (NBS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Musiktheatersparte mit Orchester 1993 geschlossen</li> <li>- Rechtsform: Kommunalen Zweckverband des Landkreises Oberspreewald-Lausitz und der Stadt Senftenberg</li> <li>- Schauspieltheater mit Ausrichtung auf Kinder- und Jugendliche; Profilierung als multifunktionales generationsübergreifendes Kulturzentrum (z. B. Jugend- und Seniorentheaterclub); intensiver Gastspielbetrieb in Brandenburg und Sachsen</li> </ul>

Tabelle 5-5 Kommunale Bühnenstandorte in Brandenburg<sup>155</sup>

Neben den kommunalen Bühnenstandorten und dem Staatstheater Cottbus sind im Land Brandenburg über 20 freie Theater aktiv<sup>156</sup>. Aus dem Kulturretat des Landes werden etwa die Hälfte von ihnen sowie der Landesverband der freien Theater Brandenburg e. V. gefördert (807.000 Euro in 2008)<sup>157</sup>. Für den Ankauf von Gastspielen der freien Theater im Rahmen des Theater- und Konzertverbunds stellt das Land seit 2004 zusätzliche Mittel bereit<sup>158</sup>. Auch die kommunalen Bühnen in Schwedt und Senftenberg erhalten eine Gastspielförderung, die sich ab 2010 ebenfalls ausschließlich auf die freien Theater beziehen soll. Bisher konnten aus diesen Mitteln auch Musiktheater-Gastspiele des Staatstheaters Cottbus angekauft werden. Da diese aber vergleichsweise teuer sind, wurde der begrenzte Gastspieletat häufig zuungunsten der freien Theater ausgeschöpft, was durch die Neuregelung ab 2010 vermieden werden soll.<sup>159</sup>

Die besondere Stärke der freien Theater liegt darin, dass sie mit vergleichsweise geringem finanziellem und technischem Aufwand im Flächenland Brandenburg eine große Zahl kleinerer Auftrittsorte erreichen. Dazu gehören auch die Spielstätten ohne eigenes Ensemble, die ein weiteres wichtiges Element der Theaterinfrastruktur sind, da sie Theatergastspiele auch an theaterfernen Orten ermöglichen. Soweit

<sup>155</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg 2002, Kulturentwicklungskonzeption 2002, S. 48 ff.; Hans Otto Theater, [www.hot.potsdam.de](http://www.hot.potsdam.de); Brandenburger Theater, [www.brandenburgertheater.de](http://www.brandenburgertheater.de); Kleist-Forum, [www.kleistforum.de](http://www.kleistforum.de); Uckermärkische Bühnen Schwedt, [www.theater-schwedt.de](http://www.theater-schwedt.de); Neue Bühne Senftenberg, [www.theater-senftenberg.de](http://www.theater-senftenberg.de)

<sup>156</sup> Vgl. Landesverbände Freie Theater Brandenburg e. V., Vorwort, <http://www.freie-theater-brandenburg.de/vorwort.html>, abgerufen am 25.12.2008. Die Anzahl bezieht sich auf die im Landesverband organisierten Gruppen.

<sup>157</sup> Vgl. Frau Hanoldt, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Referat 32: Kulturentwicklung und -finanzierung, 29.01.2009

<sup>158</sup> Vgl. Land Brandenburg, Pressemitteilung Nr. 129/04 vom 12.08.2004

<sup>159</sup> Vgl. Frau Hanoldt, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Referat 32: Kulturentwicklung und -finanzierung, 29.01.2009

ihre Bespielung überwiegend durch im Land Brandenburg ansässige Ensembles erfolgt, wird sie durch die Landesregierung ebenfalls gefördert (100.000 Euro im Rahmen der Theaterpauschale). Darüber hinaus unterstützt die Landesregierung Projekte des Brandenburgischen Amateurtheatervereins, die das landesweite Theaterangebot ergänzen und erweitern.<sup>160</sup>

Die Landesregierung bekundet in den Kulturentwicklungskonzeptionen der Jahre 2002 und 2004 ihren Willen, stärker als bisher die Förderung eines lebendigen Theatermarkts im Land und für Ensembles aus dem Land anzuregen.<sup>161</sup> Es sollen Voraussetzungen für die landesweite Vernetzung und Nutzung der Angebote aller Ensembles geschaffen werden, um somit auch *„Ausgaben zu minimieren, Einnahmen zu erhöhen und die theaterökonomischen Kennziffern zu verbessern“*<sup>162</sup>. Als Entwicklungsschritte in diese Richtung können neben der Gründung der Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus auch die Optimierung des Theater- und Konzertverbunds sowie die verstärkte Unterstützung der freien Theaterarbeit im Rahmen der Gastspielförderung betrachtet werden. Gleichzeitig wird besonderer Wert auf den Erhalt von Handlungsspielräumen für die Unterstützung weiterer theaterrelevanter Prozesse, wie beispielsweise den internationalen Austausch, gelegt<sup>163</sup>.

Aktuelle Aussagen zur Entwicklung der Theaterlandschaft in Brandenburg wird die dritte Kulturentwicklungskonzeption der Landesregierung geben können, die aber während der Bearbeitungszeit dieses Dokuments noch nicht veröffentlicht wurde.

## 5.2 Die Stadt Cottbus

Cottbus ist nach der Landeshauptstadt Potsdam die zweitgrößte Stadt im Bundesland Brandenburg und die größte Stadt im Süden des Landes. Sie liegt an der mittleren Spree mit dem Biosphärenreservat Spreewald im Norden. Cottbus dehnt sich in Ost-West-Richtung 15,6 km aus, in Nord-Süd-Richtung 19,2 km. Die Gesamtfläche der Stadt beträgt rund 164 km<sup>2</sup>. Davon sind gut 20 Prozent Wald- und knapp zwei Prozent Wasserflächen. Das Stadtgebiet von Cottbus ist in 19 Stadtteile gegliedert (vgl. Abbildung 5-12) und wird vollständig vom Spree-Neiße-Kreis umschlossen (vgl. Abbildung 5-1). Obwohl in Cottbus selbst nur eine kleine sorbische Minderheit von ca. einem Prozent der Bevölkerung lebt, gilt die Stadt als das politische und kulturelle Zentrum der Sorben<sup>164</sup> in der Niederlausitz.<sup>165</sup>

<sup>160</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg 2002, Kulturentwicklungskonzeption 2002, S. 48, 50 f.

<sup>161</sup> Vgl. ebd., S. 54; Landesregierung Brandenburg 2004, Kulturentwicklungskonzeption 2004, S. 14

<sup>162</sup> Landesregierung Brandenburg 2002, Kulturentwicklungskonzeption 2002, S. 54

<sup>163</sup> Vgl. Landesregierung Brandenburg 2004, Kulturentwicklungskonzeption 2004, S. 55

<sup>164</sup> Die Sorben sind eine der anerkannten Minderheiten in Deutschland. Ihr Volk umfasst rund 60.000 Angehörige in der Oberlausitz (Sachsen) und in der Niederlausitz (Brandenburg). Sie haben eine westslawische Sprache und sind Nachkommen der slawischen Bevölkerung, die im 6. Jahrhundert das Gebiet besiedelte. [Vgl. Meyers Lexikon Online, Sorben, [http://lexikon.meyers.de/wissen/Sorben+\(Sachartikel\)](http://lexikon.meyers.de/wissen/Sorben+(Sachartikel)), abgerufen am 16.10.2008]

<sup>165</sup> Vgl. Wikipedia, Cottbus, [http://de.wikipedia.org/wiki/Cottbus#Geographische\\_Lage](http://de.wikipedia.org/wiki/Cottbus#Geographische_Lage), abgerufen am 16.10.2008

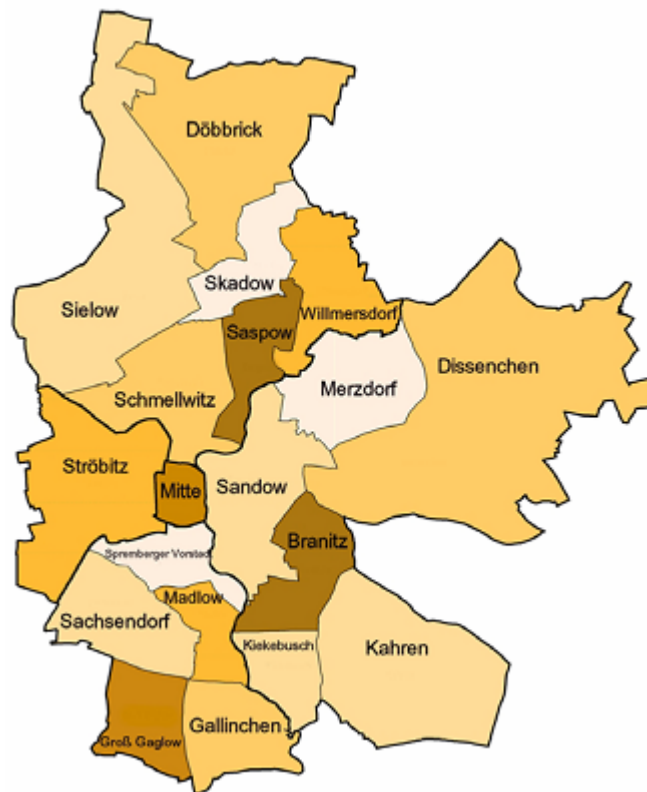


Abbildung 5-12 Die 19 Stadtteile von Cottbus<sup>166</sup>

Mit mehr als 100.000 Einwohnern wurde Cottbus 1976 Großstadt. Zum 31.12.2008 lag die Einwohnerzahl allerdings nur noch bei 100.068 Menschen und soll weiter sinken (vgl. Kapitel 5.2.2). Im Zuge der brandenburgischen Kreisreform von 1993 wurde der Landkreis Cottbus Teil des neu gebildeten Landkreises Spree-Neiße, während die Stadt selbst kreisfrei blieb. Cottbus ist das Dienstleistungs-, Wissenschafts- und Verwaltungszentrum der Region und übernimmt als eines von vier Oberzentren in Brandenburg wesentliche Aufgaben der Daseinsvorsorge für den gesamten Süden des Bundeslandes. Die nächstgelegenen Großstädte sind Dresden (ca. 90 km südwestlich), Zielona Góra in Polen (ca. 100 km nordöstlich) und Berlin (ca. 100 km nordwestlich).<sup>167</sup>

### 5.2.1 Politik und Verwaltung

An der politischen Spitze der Stadt stehen der Oberbürgermeister und die Stadtverordnetenversammlung. Der Oberbürgermeister als Stadtoberhaupt wird alle acht Jahre direkt gewählt<sup>168</sup>. Als Hauptverwaltungsbeamter leitet er die Verwaltung, führt die Beschlüsse der Stadtverordnetenversammlung aus und repräsentiert die Stadt

<sup>166</sup> Stadt Cottbus, Bürgerhaushalt zum Doppelhaushalt 2008/09, S. 7

<sup>167</sup> Vgl. Wikipedia, Cottbus, [http://de.wikipedia.org/wiki/Cottbus#cite\\_note-0](http://de.wikipedia.org/wiki/Cottbus#cite_note-0), abgerufen am 21.02.2009; Stadt Cottbus, Wissenswertes, <http://www.cottbus.de/gaeste/wissenswertes/index.html>, abgerufen am 16.10.2008

<sup>168</sup> Vgl. § 53 Abs. 2 Kommunalverfassung des Landes Brandenburg



nach außen.<sup>169</sup> Seit 2006 bekleidet der ehemalige brandenburgische Minister für Stadtentwicklung, Wohnen und Verkehr Frank Szymanski (SPD) dieses Amt<sup>170</sup>. Die Verwaltung selbst gliedert sich in Geschäftsbereiche mit jeweils einem Geschäftsereichsleiter, denen jeweils Fachbereiche mit den entsprechenden Fachbereichsleitern inhaltlich zugeordnet sind. So ist beispielsweise der Fachbereich Kultur im Geschäftsbereich III für Jugend, Kultur und Soziales angesiedelt.<sup>171</sup>

Der Stadtverordnetenversammlung obliegen alle grundsätzlichen Entscheidungen, die die Stadt betreffen sowie die Kontrolle der Verwaltung<sup>172</sup>. In kulturellen Belangen bereitet der Ausschuss für Bildung, Schule, Sport und Kultur Beschlüsse vor und wirkt bei der Kontrolle der Verwaltung mit.<sup>173</sup> Die Stadtverordneten werden im fünfjährigen Turnus direkt nach Listen von Parteien und Wahlvereinigungen gewählt<sup>174</sup>. Die letzte Kommunalwahl fand im September 2008 statt. Aus diesem Anlass hat sich die Autorin mit den Wahlprogrammen der bis dato in der Stadtverordnetenversammlung vertretenen Parteien befasst und diese auf Aussagen zum demografischen Wandel, zum kulturellen Bereich und zur Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus bzw. zum Staatstheater Cottbus untersucht, um herauszufinden, ob und wie sich die Parteien zu diesen Themen positionieren<sup>175</sup>.

Die kommunalen Wahlprogramme der verschiedenen Parteien, CDU, SPD, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, FDP, AUB (Aktive unabhängige Bürger) und FLC (Frauenliste Cottbus), setzen in vielen Bereichen ähnliche Schwerpunkte. Dazu gehören unter anderem die Wirtschaftsförderung durch die Betreuung ansässiger und die Ansiedlung neuer Unternehmen, der Erhalt und die Schaffung von Arbeitsplätzen, die Entwicklung der Stadt als Wissenschaftsstandort, ein bedarfsgerechter und sozialverträglicher Stadtumbau, gleiche Bildungschancen und ein sicheres und soziales Zusammenleben (u. a. Kinder- und Familienfreundlichkeit, Generationengerechtigkeit, Barrierefreiheit, bürgerschaftliches Engagement). Damit reagieren die Parteien direkt oder indirekt auch auf die Anforderungen des demografischen Wandels. Unmittelbare Bezüge zu demografischen Herausforderungen an den kulturellen Bereich werden jedoch nicht hergestellt. Allerdings heben die CDU und die Bündnisgrünen die Bedeutung der kulturellen Angebote für die Lebensqualität sowie für den Erhalt und Gewinn von Einwohnern für die Stadt explizit hervor.

---

<sup>169</sup> Vgl. § 53 Abs. 1, § 54 Abs. 1 Nr. 2 Kommunalverfassung des Landes Brandenburg

<sup>170</sup> Vgl. Stadt Cottbus, Biografie von Frank Szymanski, <http://www.cottbus.de/buerger/index.html>, abgerufen am 29.07.2008

<sup>171</sup> Vgl. Stadt Cottbus, Organigramm der Cottbuser Stadtverwaltung, <http://www.cottbus.de/buerger/rathaus/index.html>, abgerufen am 29.07.2008

<sup>172</sup> Vgl. §§ 28 f. Kommunalverfassung des Landes Brandenburg

<sup>173</sup> Vgl. Stadt Cottbus, Informationen der Stadtverordnetenversammlung, <http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl>, abgerufen am 16.10.2008; § 43 Abs. 1 und 4 Kommunalverfassung des Landes Brandenburg

<sup>174</sup> Vgl. § 27 Abs. 2 Kommunalverfassung des Landes Brandenburg

<sup>175</sup> Dabei ist sich die Autorin bewusst, dass neben der politischen Ziel- und Schwerpunktsetzung auch die Profilierung und außenwirksame Darstellung in den Wahlprogrammen der Parteien eine wichtige Rolle spielt. Zudem ist das politische Tagesgeschehen nach den Wahlen auch durch das Finden von Kompromissen bestimmt. Dennoch behalten die Kommunalwahlprogramme mit Blick auf die Vertrauensbildung und -wahrung bei den Wählern einen richtungsweisenden Gehalt.

Über die kulturelle Landschaft der Stadt äußern sich alle Parteien in ihren kommunalen Wahlprogrammen sehr wertschätzend (vgl. Tabelle 5-6). Wiederholt werden Sicherung, Erhalt und Entwicklung der bestehenden Angebote eingefordert, auch mit konkretem Bezug auf die Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus (CDU, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN). Gleichzeitig wird auch die kulturelle Bildung sowie die Kinder- und Jugendkultur in den Fokus gerückt (SPD, FDP, FLC). Die SPD nennt diesen Bereich explizit als Schwerpunkt der Kulturförderung. Ob das von der Partei hervorgehobene ausgewogenere Verhältnis zwischen Soziokultur, kultureller Bildung und Hochkultur in der Kulturförderung zugleich eine Verschiebung zuungunsten der vergleichsweise teuren Hochkultur meint, darüber kann nur gemutmaßt werden.

#### CDU

„Durch attraktive Angebote in Kultur und Kunst wird die Lebensqualität in Cottbus erhöht. Kulturförderung ist keine Subvention, sondern eine Investition in die Zukunft.“ Die CDU fordert u.a.: **„die Sicherung der finanziellen Rahmenbedingungen für eine stabile und kreative Entwicklung der Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus [...]“**<sup>176</sup>

#### SPD

„Unsere Stadt besitzt eine Vielzahl kultureller Leuchttürme. [...] **Die bestehenden Angebote wollen wir stabilisieren und weiterentwickeln.** Der Schwerpunkt der Kulturförderung wird von uns auf die kulturelle Bildung sowie die Kinder- und Jugendkultur gesetzt. Die gleichberechtigte Teilnahme am Kulturgeschehen ermöglichen wir uns sowie unseren Kindern und Jugendlichen durch ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen Soziokultur, Kultureller Bildung und der so genannten ‚Hochkultur‘.“<sup>177</sup>

#### DIE LINKE

„Das Gladhouse als größtes Jugendkulturzentrum der Region übernimmt mit seinem vielfältigen Angebot eine wichtige kulturpolitische Aufgabe, daher ist die städtische Einflussnahme zu erhalten. [...] Das Festival des osteuropäischen Films ist auch zukünftig kommunal zu fördern. [...] Cottbus als die einzige Großstadt im sorbischen (wendischen) Siedlungsgebiet trägt eine besondere Verantwortung für die Pflege und den Erhalt der sorbischen (wendischen) Sprache und Kultur. Wir werden auch weiterhin auf allen Ebenen für eine ausreichende finanzielle Ausstattung der sorbischen (wendischen) Einrichtungen kämpfen.“<sup>178</sup>

#### BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN

„Sportliche und kulturelle Angebote eröffnen den Cottbuserinnen und Cottbusern vielfältige Möglichkeiten, sich zu erholen und ihre Freizeit sinnvoll zu gestalten. Als weiche Standortfaktoren entscheiden sie mit darüber, ob Menschen hier bleiben oder sich neu hier niederlassen. [...] Als kulturelle ‚Leuchttürme‘ haben das Staatstheater und das Kunstmuseum Dieselkraftwerk (dkw) mit der Gründung der Brandenburgischen Kulturstiftung eine solide Grundlage erhalten. Die Stiftung muss sich nun als stabiler Kern und kreativer Impulsgeber für das Kunst- und Kulturleben der Stadt Cottbus und der Niederlausitz profilieren.“ Deshalb setzt sich die Partei u. a. dafür ein, dass **„die Brandenburgische Kulturstiftung durch eine kontinuierliche Finanzausstattung gesichert wird [und] das dkw sich stärker in den Dialog mit der regionalen Kunstszenen der Lausitz einbringt und als Veranstaltungsort der zeitgenössischen Künste etabliert.“**<sup>179</sup>

<sup>176</sup> CDU Cottbus 2008, S. 11

<sup>177</sup> SPD Cottbus 2008, S. 5

<sup>178</sup> DIE LINKE Cottbus 2008, S. 2. Zu den einzelnen Einrichtungen siehe Kapitel 5.2.4.1

<sup>179</sup> BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN Cottbus 2008, S. 10

<b>FDP</b>
„Die FDP Cottbus steht [...] ein für: bezahlbare Kultur- und Sportangebote für alle; die Erziehung der Kinder und Jugendlichen in Elternhaus und Schule zu Kultur und Sport als Lebensqualität, dabei die Einbeziehung von etablierten Bildungseinrichtungen wie z. B. die Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus und das Konservatorium; eine <b>Optimierung der Förderung der Kultur- und Theaterlandschaft</b> [...]“ <sup>180</sup>
<b>AUB</b>
„Wir setzen uns ein für: den Erhalt der vom Sender 3sat ausgezeichneten, überdurchschnittlichen Kulturlandschaft von Cottbus, für den <b>Erhalt und die Förderung des Staatstheaters Cottbus</b> , der TheaterNative C, des Kinder- und Jugendtheaters ‚Piccolo‘ sowie der Puppenbühne Regenbogen als wesentliche Standortfaktoren des Cottbuser Freizeitangebots für Erwachsene und junge Cottbuser Bürger sowie den Touristen.“ <sup>181</sup>
<b>FLC</b>
„Wir stehen für den <b>Erhalt der kulturellen Vielfalt</b> in unserer Stadt und deren bessere Vermarktung. Vor allem für Kinder ist das Angebot zu sichern, damit sie frühzeitig an Kultur herangeführt werden.“ <sup>182</sup>

Tabelle 5-6 Zentrale Aussagen der kommunalen Parteien zum kulturellen Bereich

Mit Blick auf die finanzielle Absicherung der Kulturangebote ist auch die Haushaltslage der Stadt von Interesse und wird in Kapitel 5.2.3.3 näher untersucht. Dem sei vorweg genommen, dass die Stadt Cottbus mit rund 250 Millionen Euro verschuldet ist (Stand 31.12.2007) und dafür 2007 insgesamt 12,3 Millionen Euro Schuldendienst geleistet hat. Alle kommunalen Parteien thematisieren die defizitäre Haushaltslage und nennen Schuldenabbau und Haushaltskonsolidierung als kommunalpolitische Ziele. Als Anforderungen werden insbesondere das Ende der Neuverschuldung (CDU, SPD, Bündnis 90/DIE GRÜNEN)<sup>183</sup>, die Senkung der Ausgaben und Erhöhung der Einnahmen (SPD)<sup>184</sup> und der Einsatz von Mehreinnahmen zum Schuldenabbau (DIE LINKE, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN)<sup>185</sup> genannt. Zudem werden von Seiten der LINKEN Mittel des Bundes und des Landes zur Erfüllung der oberzentralen Aufgaben der Stadt eingefordert<sup>186</sup>.

Finanzpolitische Maßnahmen, die auch den kulturellen Bereich betreffen können, wären beispielsweise die Forderung der SPD nach Ausgabensenkung bzw. der CDU nach einer fortlaufenden Überprüfung der freiwilligen Aufgaben der Stadt, wobei ein „*haushalterisch vertretbares Höchstmaß*“ erhalten werden soll<sup>187</sup>. Die Bündnisgrünen regen zudem angesichts des demografischen Wandels eine Prüfung aller kommunalen Projekte auf Notwendigkeit und Effizienz an<sup>188</sup>. Somit lassen die Aussagen der

<sup>180</sup> FDP-Stadtverband Cottbus 2008, S. 2

<sup>181</sup> AUB Cottbus 2008. Zu den einzelnen Einrichtungen siehe Kapitel 5.2.4.1

<sup>182</sup> Frauenliste Cottbus 2008

<sup>183</sup> Vgl. CDU Cottbus 2008, S. 6; SPD Cottbus 2008, S. 4; BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN Cottbus 2008, S. 11

<sup>184</sup> Vgl. SPD Cottbus 2008, S. 4

<sup>185</sup> Vgl. DIE LINKE Cottbus, 2008, S. 3; BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN Cottbus 2008, S. 11

<sup>186</sup> Vgl. DIE LINKE Cottbus 2008, S. 1

<sup>187</sup> CDU Cottbus 2008, S. 6

<sup>188</sup> Vgl. BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN Cottbus 2008, S. 11

Wahlprogramme das Konfliktpotenzial zwischen demografischem Wandel und defizitärer Haushaltslage einerseits und der kulturellen Infrastruktur der Stadt andererseits zumindest errahen. Konkrete Positionen werden dazu allerdings nicht bezogen.

### 5.2.2 Demografische Entwicklung

Cottbus gehört im Land Brandenburg zu den Regionen, die am stärksten vom demografischen Wandel betroffen sind. Die Stadt weist eine anhaltend niedrige Geburtenrate auf. Abnahme und Alterung der Bevölkerung werden zudem durch die Abwanderung vor allem junger Menschen noch verstärkt. Dies wird im Folgenden mit entsprechenden Kennzahlen belegt<sup>189</sup>.

Im Jahr 1952 wurde Cottbus zur Bezirksstadt und für Jahrzehnte zum Ansiedlungsschwerpunkt, insbesondere für Beschäftigte des Kohlebergbaus, der Textilindustrie und der Elektrotechnik/Elektronik. Zwischen 1950 und 1989 stieg die Einwohnerzahl von rund 62.000 auf rund 129.000 Personen.<sup>190</sup> Seitdem hat Cottbus rund 20 Prozent seiner Einwohner verloren. Eingemeindungen in den Jahren 1993 und 2003<sup>191</sup> konnten den Bevölkerungsverlust der Stadt zwar abbremsen, aber nicht aufhalten. Dies verdeutlicht auch die Darstellung der Bevölkerungsentwicklung nach dem jeweils aktuellen Gebietsstand in Abbildung 5-13. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung ist zwischen 1989 und 2006 von 33 Jahren auf 44,1 Jahre gestiegen<sup>192</sup>.

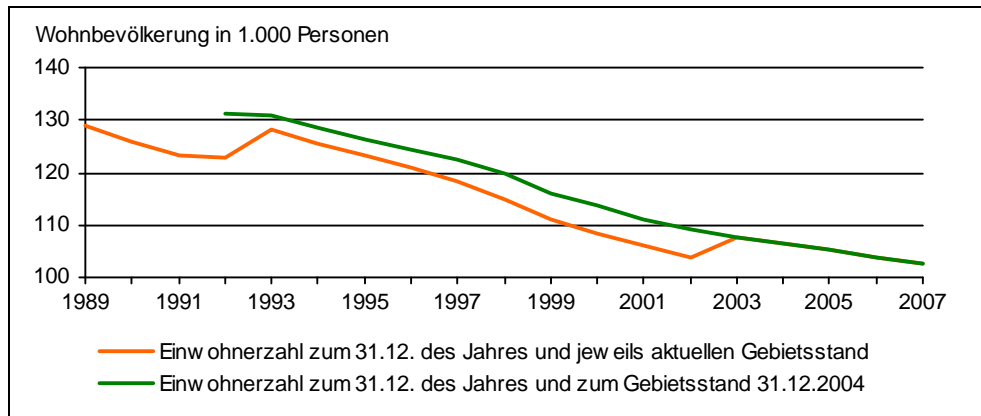


Abbildung 5-13 Wohnbevölkerung der Stadt Cottbus zwischen 1989 und 2007<sup>193</sup>

<sup>189</sup> Für die Bevölkerungsentwicklung von Cottbus stehen zwei grundlegende Quellen zur Verfügung. Zum einen ist dies eine von der Stadt zum Stichtag 31.12.2003 erarbeitete Bevölkerungsprognose „Cottbus bis zum Jahr 2020“. Zum anderen stellt auch das Amt für Statistik Berlin-Brandenburg in seiner „Bevölkerungsprognose des Landes Brandenburg 2007 bis 2030“ neben den ausführlichen landesweiten Betrachtungen (vgl. Kapitel 5.1.2) auch ausgewählte Ergebnisse für die Landkreise und kreisfreien Städte zur Verfügung. Da die Berechnungen des Landes bis 2030 einen größeren Zeitraum abdecken und aufgrund des späteren Stichtags (31.12.2006) aktueller sind, werden sie im Folgenden bei prospektiven Aussagen der Prognose der Stadt vorgezogen.

<sup>190</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus 2007, Integriertes Stadtentwicklungskonzept, S. 24

<sup>191</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus 2004, Bevölkerungsprognose Cottbus bis zum Jahr 2020, S. 8 (erhalten von Frau Kappel, 31.08.2007)

<sup>192</sup> Vgl. ebd., S. 9; Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Bevölkerungsprognose 2007 bis 2030, S. 51

<sup>193</sup> Eigene Grafik. Stadtverwaltung Cottbus, Statistisches Jahrbuch 2007, S. 41 (Auszüge erhalten von Herrn Mautsch, 28.09.2007); Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg 2006, Bevölkerungsbilanz der Gemeinden im Land Brandenburg 1992 bis 2004, S. 17

Die zur einfachen Reproduktion der Elterngeneration erforderliche zusammengefasste Geburtenziffer von 2,1 Kindern pro Frau im gebärfähigen Alter erreichte Cottbus letztmals 1980. Bis 1989 ging das Geburtenniveau der Stadt auf 1,5 Kinder pro Frau zurück und erlebte dann im Zuge der wirtschaftlichen und sozialen Umbrüche der Wende einen weiteren rapiden Absturz bis auf 0,67 in 1994. Bis zum Ende der 1990er Jahre stieg das Geburtenniveau wieder auf 1,0 bis 1,1 Kinder pro Frau an und hat sich seither stabilisiert.<sup>194</sup> Mit einem weiteren erkennbaren Anstieg wird vorerst nicht gerechnet<sup>195</sup>. Cottbus gehört damit deutschlandweit zu den Städten mit der niedrigsten zusammengefassten Geburtenziffer<sup>196</sup>. Zum Vergleich: In Cottbus brachte eine Frau im gebärfähigen Alter 2007 durchschnittlich 1,15 Kinder zur Welt<sup>197</sup>. Der bundesdeutsche Durchschnitt lag hingegen bei 1,37 Kindern je Frau und der Durchschnitt der neuen Länder mit 1,366 nur marginal darunter<sup>198</sup>.

Der Entwicklung der zusammengefassten Geburtenziffer folgend haben sich auch die jährlichen absoluten Geburtenzahlen deutlich reduziert. Wurden 1980 rund 2.000 Geburten gezählt und 1990 immerhin noch knapp 1.600<sup>199</sup>, so waren es 1993 und 1994 auf dem Tiefpunkt der Entwicklung nur rund 600<sup>200</sup>. Von 1995 bis 2004 wurden in Cottbus jahresdurchschnittlich 800 Kinder geboren, seither tendiert die Geburtenzahl gegen 700. In Kombination mit einer annähernd gleich bleibenden Zahl der Sterbefälle von rund 1.100 Personen ergibt sich für die natürliche Bevölkerungsentwicklung ein negativer Saldo zwischen 300 und 400 Personen jährlich.<sup>201</sup>

Dabei spielt wiederum das so genannte „*demografische Echo*“ (vgl. Kapitel 5.1.2) eine tragende Rolle: Wie der Altersaufbau der Stadtbevölkerung zeigt (vgl. Abbildung 5-14), wird die potenzielle Müttergeneration zahlenmäßig immer geringer. Daraus folgt, dass auch bei einer konstanten zusammengefassten Geburtenziffer die absolute Zahl der Geborenen sinkt. Es ist zu erwarten, dass sich dieser Trend langfristig noch verschärft, wenn die Frauen der schwach besetzten Geburtenjahrgänge nach 1990 das Alter erreichen, in dem die meisten von ihnen Kinder bekommen würden.<sup>202</sup>

---

<sup>194</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus 2004, Bevölkerungsprognose Cottbus bis zum Jahr 2020, S. 6 (erhalten von Frau Kappel, 31.08.2007)

<sup>195</sup> Vgl. ebd., S. 7; Frau Kappel, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Stadtentwicklung, 02.12.2008

<sup>196</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus 2004, Bevölkerungsprognose Cottbus bis zum Jahr 2020, S. 7 (erhalten von Frau Kappel, 31.08.2007)

<sup>197</sup> Vgl. Frau Kappel, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Stadtentwicklung, 02.12.2008

<sup>198</sup> Vgl. Statistisches Bundesamts, Durchschnittliche Kinderzahl je Frau, <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/GeburtenSterbefaelle/Tabellen/Content50/GeburtenZiffer,templateId=renderPrint.psml>, abgerufen am 02.12.2008

<sup>199</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus, Statistisches Jahrbuch 2007, S. 47 (Auszüge erhalten von Herrn Mautsch, 28.09.2007)

<sup>200</sup> Vgl. Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg 2006, Bevölkerungsbilanz der Gemeinden im Land Brandenburg 1992 bis 2004, S. 16

<sup>201</sup> Vgl. ebd.; Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg 2006, Bevölkerungsentwicklung und Flächen der kreisfreien Städte, Landkreise und Gemeinden im Land Brandenburg 2005, S. 4; Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Bevölkerungsentwicklung und Flächen der kreisfreien Städte, Landkreise und Gemeinden im Land Brandenburg, Ausgaben für 2006 (S. 4) und 2007 (S. 6)

<sup>202</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus 2004, Bevölkerungsprognose Cottbus bis zum Jahr 2020, S. 12 f. (erhalten von Frau Kappel, 31.08.2007)

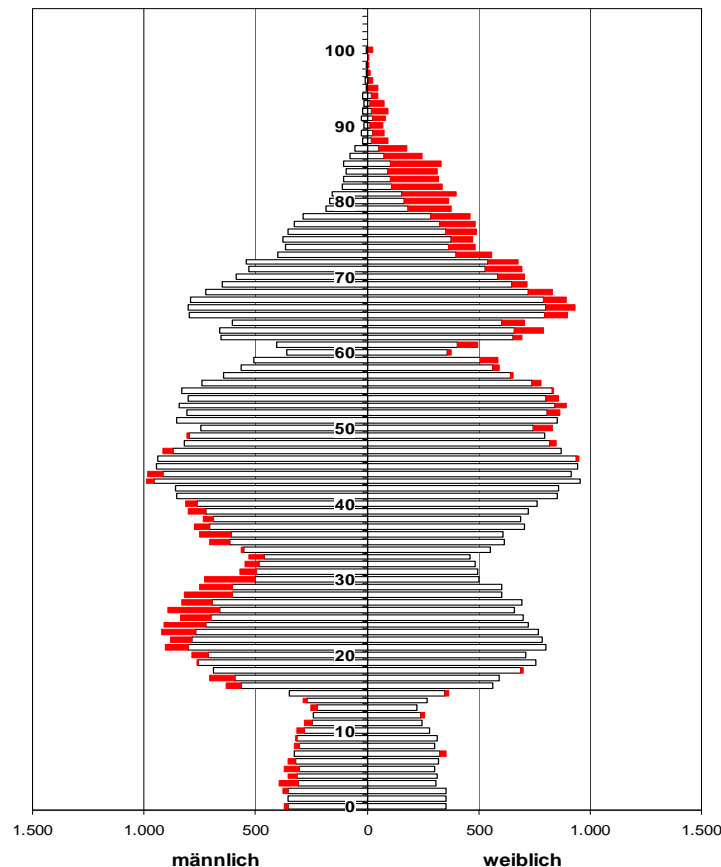


Abbildung 5-14 Altersaufbau der Stadtbevölkerung 2006<sup>203</sup>

Als zweiter wesentlicher Faktor beeinflusst die Wanderung über die Stadtgrenzen die Bevölkerungsentwicklung. Seit der Wende fällt der Wanderungssaldo der Stadt fast durchgängig negativ aus und verursacht so den Großteil des Bevölkerungsrückgangs. Wanderungsverluste kamen in der Regel mit 1.500 bis 2.000 Personen im Jahr zum Tragen, erreichten aber auch Spitzen von mehr als 3.000 Personen. Zuletzt haben sie sich auf Werte um 700 Personen (in 2004, 2005, 2007) reduziert.<sup>204</sup>

Abbildung 5-15 zeigt beispielhaft für das Jahr 2006 die Wanderungsbilanz der Stadt nach Altersgruppen. Die stärksten Wanderungsbewegungen erfolgen demnach bei den 18- bis 30-Jährigen. Die rot markierten Bereiche kennzeichnen dabei den Überschuss der Zu- bzw. Fortzüge. Hier wird deutlich, dass sich die Wanderungsverluste der Stadt vor allem in der Altersgruppe der Anfang 20- bis Anfang 40-Jährigen abspie-

<sup>203</sup> Stadtverwaltung Cottbus, Statistisches Jahrbuch 2007, S. 43 (Auszüge erhalten von Herrn Mautsch, 28.09.2007)

<sup>204</sup> Vgl. ebd.; Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg 2006, Bevölkerungsbilanz der Gemeinden im Land Brandenburg 1992 bis 2004, S. 17; Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg 2006, Bevölkerungsentwicklung und Flächen der kreisfreien Städte, Landkreise und Gemeinden im Land Brandenburg 2005, S. 5; Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Bevölkerungsentwicklung und Flächen der kreisfreien Städte, Landkreise und Gemeinden im Land Brandenburg, Ausgaben für die Jahre 2006 (S. 5) und 2007 (S. 7). Angaben des Statistischen Jahrbuchs der Stadt und der brandenburgischen Statistik weichen teils von einander ab (Abweichungen überwiegend im Zehnerbereich), was darauf zurückzuführen sein dürfte, dass das Land Brandenburg auch rückwirkend vom Gebietsstand des 31.12.2004 ausgeht, während die Stadt sich auf den jeweiligen Gebietsstand beruft. Die Autorin bemüht sich, die Entwicklungen grundlegend wiederzugeben.

len, wodurch die natürliche Alterung der Stadtbevölkerung weiter verstärkt wird. Die moderaten Wanderungsgewinne bei den 17- bis 22-Jährigen kommen mit großer Wahrscheinlichkeit durch ausbildungs- oder studienbedingte Zuzüge zu Stande, fallen aber gegenüber den Fortzügen für die Wanderungsbilanz kaum ins Gewicht.

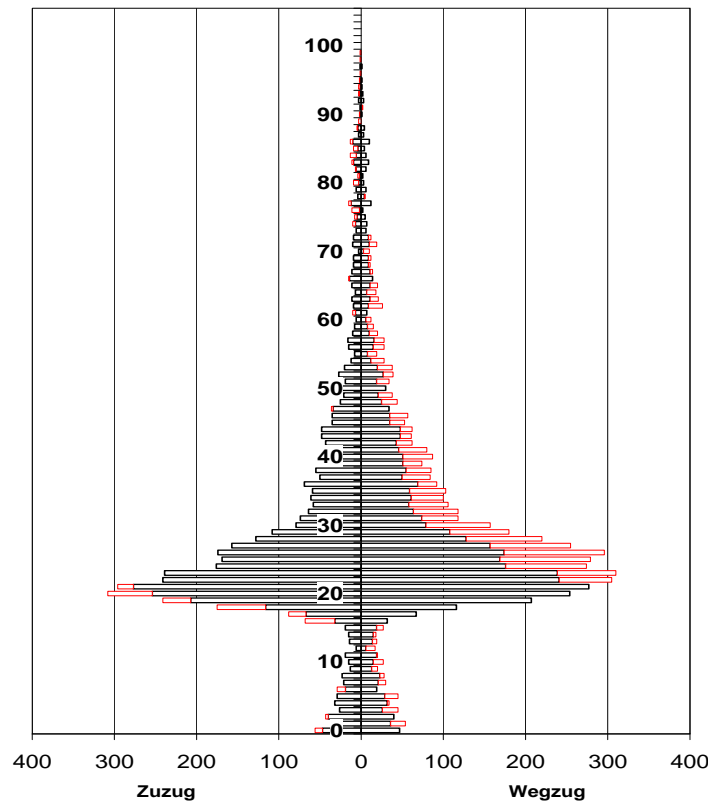


Abbildung 5-15 Wanderungen 2006 in Cottbus nach dem Alter<sup>205</sup>

Dabei haben sich über die Jahre Fortzugsgrund und Wanderungsziel geändert:

*„Mitte der 90er Jahre waren nicht mehr die alten Bundesländer Hauptwanderungsziel, sondern das Umland. Insbesondere der Spree-Neiße-Kreis profitierte zunehmend von den Wanderungsverlusten der Stadt. Die schnelle und kostengünstigere Bereitstellung von Bauland zog Bauwillige, vor allem Familien mit Kindern, in das Umland. Diese Welle der Suburbanisierung in den Spree-Neiße-Kreis erreichte 1998 ihren Höhepunkt und fiel in den darauf folgenden Jahren stark ab. Seit 1998 haben sich Fortzüge in die alten Bundesländer, insbesondere nach Bayern und Nordrhein-Westfalen, wieder verstärkt. Fehlende Ausbildungs- und Arbeitsplätze in der Region zwingen die Menschen fortzugehen. Initiativen der Bundesagentur für Arbeit erfordern zusätzlich Mobilität.“<sup>206</sup>*

<sup>205</sup>Stadtverwaltung Cottbus, Statistisches Jahrbuch 2007, S. 48 (Auszüge erhalten von Herrn Mautsch, 28.09.2007)

<sup>206</sup>Stadtverwaltung Cottbus 2004, Bevölkerungsprognose Cottbus bis zum Jahr 2020, S. 9 (erhalten von Frau Kappel, 31.08.2007)

In der „Bevölkerungsprognose des Landes Brandenburg 2007 bis 2030“ wird von einem weiteren kontinuierlichen Bevölkerungsrückgang für die Stadt Cottbus ausgegangen. Bereits im Jahr 2009 wird demnach die Bevölkerungszahl unter die für den Status als Großstadt erforderlichen 100.000 Einwohner sinken. Für das Jahr 2020 lautet die Prognose auf 89.630, für 2030 auf 80.120 Einwohner. Cottbus würde somit gegenüber 2006 rund 24.000 Einwohner verlieren.<sup>207</sup>

Abbildung 5-16 zeigt, dass bis 2012 weiterhin der größere Teil der Bevölkerungsabnahme durch Wanderungsverluste zustande kommt. Diese sollen laut Prognose aber sukzessive abnehmen, so dass die Stadt ab 2014 einen ausgeglichenen Wanderungssaldo verzeichnen kann. Ab 2014 ginge die Bevölkerungsabnahme folglich allein auf die natürliche Bevölkerungsentwicklung zurück. Es wird prognostiziert, dass sich die Zahl der Geburten kontinuierlich reduziert, von 730 im Basisjahr 2006 auf 670 in 2010 und 530 in 2020. Im Jahr 2030 sollen in Cottbus noch 370 Kinder auf die Welt kommen, nur etwa halb so viele wie 2006. Gleichzeitig soll sich die Zahl der Sterbefälle kontinuierlich von 1.070 in 2006 auf 1.410 im Jahr 2030 erhöhen. Vor dem Hintergrund der sinkenden Geburtenzahlen steigen folglich auch die Sterbeüberschüsse über den gesamten Prognosezeitraum kontinuierlich an.<sup>208</sup>

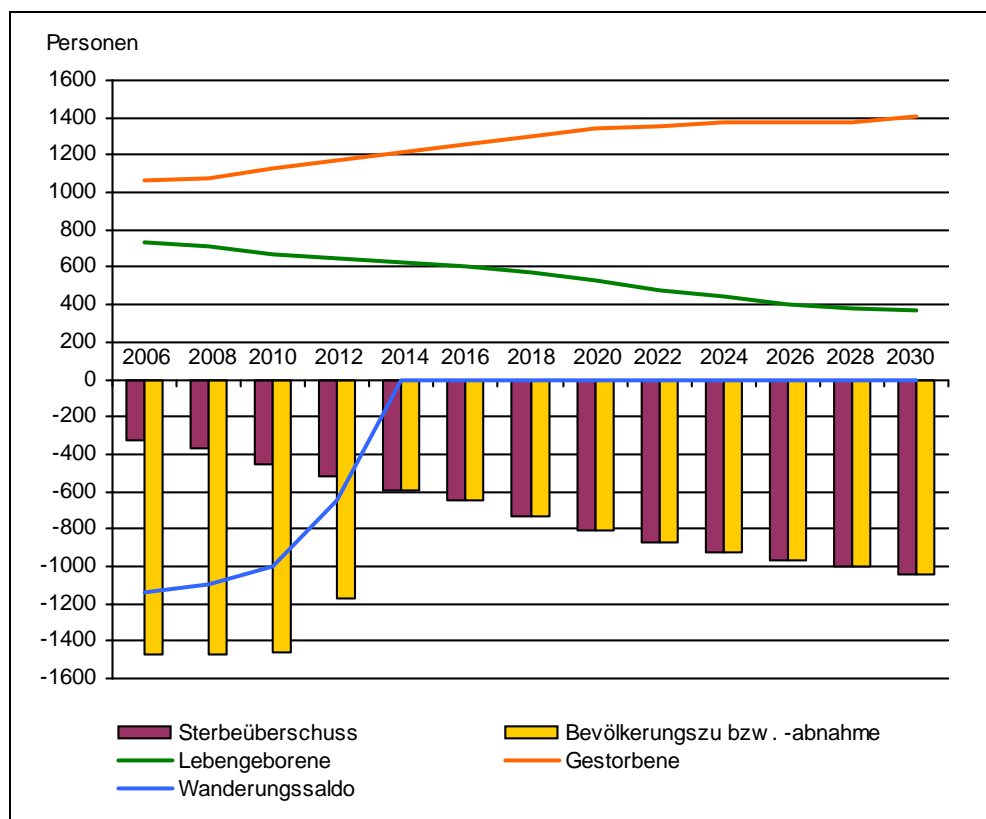


Abbildung 5-16 Bevölkerungsentwicklung der Stadt Cottbus 2006 bis 2030<sup>209</sup>

<sup>207</sup> Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Bevölkerungsprognose 2007 bis 2030, S. 46

<sup>208</sup> Vgl. ebd., S. 50

<sup>209</sup> Eigene Grafik. Vgl. ebd.



Die Bevölkerungsabnahme wird begleitet von einer weiteren Verschiebung in der Altersstruktur. Lag das Durchschnittsalter der Einwohner 2006 noch bei 44,1 Jahren, soll es bis 2030 auf 51,7 Jahre steigen<sup>210</sup>. Der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15 bis 65 Jahre) an der Gesamtbevölkerung soll von rund 69 Prozent in 2006 auf 56 Prozent in 2030 sinken. Dies entspricht einem Rückgang von rund 27.700 Personen bzw. um knapp 40 Prozent. Dieser Rückgang spielt sich vornehmlich in der Altersgruppe der 15- bis unter 45-Jährigen ab, die bis 2030 rund 19.000 Personen bzw. 44 Prozent ihres Umfangs verlieren soll. Dahingegen wächst die Altersgruppe der 45- bis unter 65-Jährigen bis 2012 noch einmal an und wird erst dann kleiner. Für 2030 ergibt sich gegenüber 2006 ein Rückgang um rund 8.700 Personen bzw. um knapp 30 Prozent.<sup>211</sup>

	Ausgewählte Altersgruppen in Prozent und (absolut)			Altenquotient
	0 - unter 15	15 - unter 65	65 u. älter	
2006	9,3 (9.490)	69,2 (72.760)	21,5 (21.580)	32,4
<b>Prognosejahre</b>				
2010	9,8 (9.590)	66,9 (65.610)	23,3 (22.810)	36,3
2015	9,9 (9.220)	65,2 (60.820)	24,9 (23.230)	40,2
2020	9,7 (8.720)	62,0 (55.540)	28,3 (25.380)	48,3
2025	9,0 (7.660)	59,3 (50.510)	31,7 (26.960)	56,8
2030	8,0 (6.400)	56,3 (45.080)	35,7 (28.640)	67,9

Tabelle 5-7 Bevölkerungsanteil ausgewählter Altersgruppen in Cottbus<sup>212</sup>

Der Anteil der Rentner hingegen steigt, wobei sich dieser Anstieg zum Ende des Prognosezeitraums beschleunigt. So wäre 2030 laut Vorausberechnung mehr als jeder dritte Cottbuser über 65 Jahre alt und jeder zehnte sogar 80 Jahre und älter<sup>213</sup>. Diese Entwicklung wird begleitet von einer Erhöhung des Altenquotienten der Stadt. Standen im Jahr 2006 statistisch gesehen hundert 20- bis unter 65-Jährigen rund 32 Rentner gegenüber, so sollen es 2030 mehr als doppelt so viele sein.

Der Anteil der unter 15-jährigen soll zwischen 2010 und 2015 noch einmal moderat auf knapp zehn Prozent ansteigen, da die besonders schwachen Geburtenjahrgänge der Nachwendezeit aus der Altersgruppe ausscheiden. Danach wird ein Rückgang bis auf acht Prozent in 2030 prognostiziert. Gegenüber 2006 entspricht dies einer Verminderung der Altersgruppe um rund 3.000 Personen bzw. um knapp ein Drittel.

Die demografische Lage wird sich in Cottbus, wie in Brandenburg insgesamt, also vor allem in Folge der natürlichen Bevölkerungsentwicklung zuspitzen. Für einen Ausgleich der Sterbeüberschüsse müssten zwischen 2007 und 2030 mindestens 17.520 Personen mehr zuwandern, als fortziehen. Wie die Vergangenheit gezeigt hat, sind Wanderungsgewinne aber nur bei einer günstigen Wirtschaftslage in der

<sup>210</sup> Vgl. ebd., S. 51

<sup>211</sup> Vgl. ebd., S. 47, 49

<sup>212</sup> Vgl. ebd., S. 47 ff., 51

<sup>213</sup> Vgl. ebd., S. 46, 49

Region zu erwarten<sup>214</sup>. Zwar soll sich die Bedeutung von Cottbus im regionalen Kontext künftig noch erhöhen, derzeit stehen die regionalen Rahmenbedingungen, vor allem auf dem Arbeitsmarkt, einer Zuwanderung in dieser Größenordnung aber klar entgegen.

### **5.2.3 Wirtschafts- und Finanzlage**

Im Folgenden soll ein Überblick zur Wirtschafts- und Finanzlage von Cottbus gegeben werden. Diese ist wiederum im Kontext der finanziellen Ausstattung der Brandenburgischen Kulturstiftung von Interesse.

#### *5.2.3.1 Wirtschaftslage und Bedeutung der Stadt im regionalen Kontext*

Für die Wirtschaftsstruktur der Stadt und der Region ist die Kohle- und Energiewirtschaft von grundlegender Bedeutung. Der mit der deutschen Wiedervereinigung einsetzende Strukturwandel führte jedoch zu einem erheblichen Arbeitsplatzabbau. Andere traditionelle Industriezweige, wie beispielsweise die Textilindustrie, brachen ganz weg.<sup>215</sup> Diese Entwicklung wirkt in der Wirtschaftsstruktur der Stadt bis heute nach (vgl. Abbildung 5-17). Seit Mitte der 1990er Jahre hat sich die Zahl der Erwerbstätigen im produzierenden Gewerbe<sup>216</sup> in etwa halbiert, von 15.800 Personen in 1994 auf 7.700 in 2006. Auch die Bruttowertschöpfung (BWS)<sup>217</sup> folgt insgesamt einem abnehmenden Trend. Dahingegen hat sich die Stadt zum Verwaltungs- und Dienstleistungszentrum entwickelt. Die Zahl der Erwerbstätigen liegt hier seit Mitte der 1990er Jahre zwischen 55.000 und 60.000 Personen, die Bruttowertschöpfung hat sich von 1,69 auf 2,28 Milliarden Euro erhöht.<sup>218</sup>

---

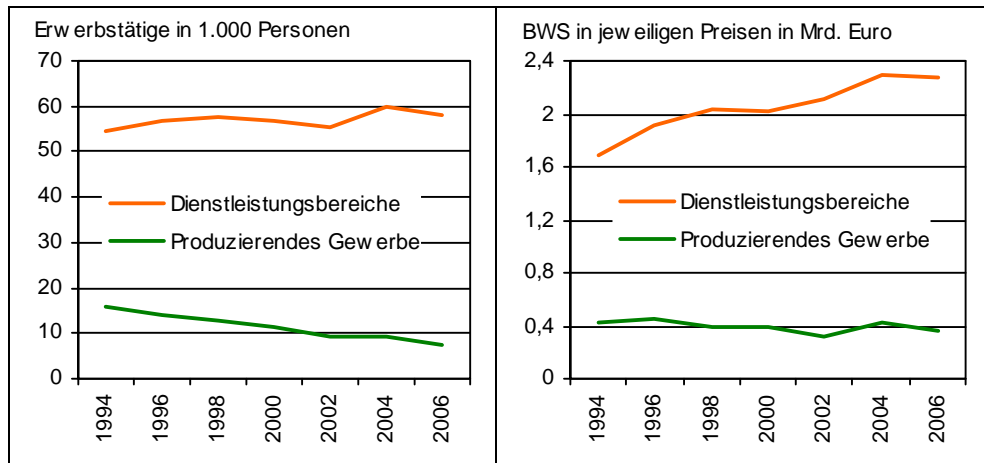
<sup>214</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus 2004, Bevölkerungsprognose Cottbus bis zum Jahr 2020, S. 11 (erhalten von Frau Kappel, 31.08.2007)

<sup>215</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus 2007, Integriertes Stadtentwicklungskonzept, S. 34 f.

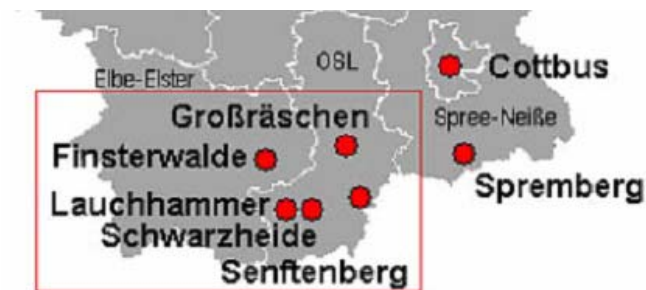
<sup>216</sup> Das produzierende Gewerbe umfasst den Bergbau und die Gewinnung von Steinen und Erden, das verarbeitende Gewerbe, das Baugewerbe sowie die Wasser- und Energiewirtschaft [vgl. Meyers Online Lexikon, Industrie, [http://lexikon.meyers.de/wissen/Industrie+\(Sachartikel\)+Wirtschaftsleben](http://lexikon.meyers.de/wissen/Industrie+(Sachartikel)+Wirtschaftsleben), abgerufen am 31.10.2008].

<sup>217</sup> Die Bruttowertschöpfung gibt den Wert der wirtschaftlichen Leistung für die einzelnen Wirtschaftsbereiche an und umfasst somit grundsätzlich alle entgeltlich erzeugten Waren und Dienstleistungen [vgl. Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder 2008, Zusammenhänge, Bedeutung und Ergebnisse, S. 18].

<sup>218</sup> Vgl. Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder, Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den kreisfreien Städten und Landkreisen Deutschlands 1992 und 1994 bis 2006. Der wirtschaftliche Strukturwandel zugunsten des Dienstleistungssektors entspricht dem gesamtdeutschen Entwicklungstrend. Allerdings ist dabei auch die Nachfrage einer leistungsstarken Industrie nach unternehmensbezogenen Dienstleistungen für die Entwicklung des gesamten Dienstleistungssektors nicht zu unterschätzen. So wurden einer Sondererhebung des Statistischen Bundesamtes zufolge in 2003 rund 40 Prozent aller von Unternehmen bezogenen Dienstleistungen vom verarbeitenden Gewerbe nachgefragt. [Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Industrienähe Dienstleistungen, <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/Industrie/industrienaehe-dienstleistungen.html>, abgerufen am 10.08.2008]

Abbildung 5-17 Erwerbstätige und Bruttowertschöpfung in der Stadt Cottbus<sup>219</sup>

Cottbus gehört zu den 15 Regionalen Wachstumskernen (RWK) in Brandenburg und soll gemeinsam mit den Regionalen Wachstumskernen Spremberg und Westlausitz (Abbildung 5-18) eine „*Motorfunktion*“ für die wirtschaftliche Entwicklung der Region übernehmen. Dafür erfolgt nach dem Förderleitbild „*Stärken stärken*“ der Landesregierung die vorrangige Unterstützung bei der Entfaltung der wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Potenziale (vgl. Kapitel 5.1.3.3).<sup>220</sup> Mit zwei Oberstufenzentren, der Fachhochschule Lausitz und der Brandenburgischen Technischen Universität ist Cottbus außerdem wichtiger Bildungsstandort im Süden Brandenburgs.

Abbildung 5-18 Die drei Regionalen Wachstumskerne im Süden Brandenburgs: Cottbus, Spremberg und Westlausitz<sup>221</sup>

Zudem ist Cottbus ausgewiesener Schwerpunktort in den Branchenkompetenzfeldern Energiewirtschaft/Energietechnologie, Metallerzeugung, -be- und -verarbeitung, Mechatronik, Schienenverkehrstechnik, Medien/IuK-Technik und -Technologie sowie Ernährungswirtschaft.<sup>222</sup>

<sup>219</sup> Eigene Grafik. Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder, Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den kreisfreien Städten und Landkreisen Deutschlands 1992/1994 bis 2006

<sup>220</sup> Vgl. Land Brandenburg, Staatskanzlei, Pressemitteilung vom 22.11.2005, <http://www.stk.brandenburg.de/cms/detail.php?gsid=lbm1.c.315935.de>, abgerufen am 05.01.2008

<sup>221</sup> Bildausschnitt. Landesregierung Brandenburg, Karte der Wachstumskerne in Brandenburg, <http://www.stk.brandenburg.de/media/lbm1.a.1168.de/wachstumskerne.pdf>, abgerufen am 17.12.2008

<sup>222</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus 2007, Integriertes Stadtentwicklungskonzept, S. 12

Damit korrespondierend gehören zu den strukturbestimmenden Unternehmen der Stadt unter anderen die Vattenfall Europe Mining AG, die Vattenfall Europe Generation AG & Co. KG, die envia Mitteldeutsche Energie AG, die Deutsche Bahn AG, die Deutsche Telekom AG und der Call-Center-Dienstleister Arvato direktservices Cottbus GmbH<sup>223</sup>.

Aus Sicht der Gemeinsamen Landesplanung Berlin-Brandenburg ist Cottbus darüber hinaus das Oberzentrum im Süden Brandenburgs und nimmt damit wichtige Funktionen der Daseinsvorsorge für das Umland wahr. Dabei ist nach Ansicht der Stadt davon auszugehen, dass *„die Wahrnehmung von Aufgaben und Funktionen für das Umland weiter zunehmen wird, da mittel- und langfristig wirtschaftliche Tragfähigkeiten durch den Rückgang der Bevölkerung bei vorhandenen Strukturen im Umland gefährdet sein werden. Damit ist künftig noch stärker die Wahrnehmung von Versorgungsaufgaben für einen größeren Verflechtungsbereich (Mantelbevölkerung) im Verbund mit den benachbarten Mittelzentren der Region abzusichern.“*<sup>224</sup>

Der Vorentwurf zum gemeinsamen Landesentwicklungsplan Berlin-Brandenburg (LEP B-B) sieht für die Stadt einen mittelzentralen Verflechtungsbereich von 35.000 Einwohnern vor, für den das Oberzentrum Cottbus gleichzeitig die Funktion eines Mittelzentrums übernehmen soll. Mit den jeweiligen Versorgungsgemeinden bildet Cottbus eine *„mittelzentrale Verantwortungsgemeinschaft“*, was auch neue Formen der interkommunalen Zusammenarbeit erwarten lässt.<sup>225</sup>

Als wirtschaftliches Zentrum ist die Stadt ein regionaler Arbeitsmarktschwerpunkt, was auch der Einpendlerüberschuss belegt. Dieser betrug beispielsweise in 2006 13.129 Personen. Der Großteil dieser Pendler stammt aus dem Landkreis Spree-Neiße (7.731 Personen), gefolgt von den Kreisen Oberspreewald-Lausitz (2.670), Elbe-Elster (1.308) und Dahme-Spreewald (1.179).<sup>226</sup> Am Arbeitsmarkt dokumentiert sich aber unverändert auch die Strukturschwäche der Region.

#### 5.2.3.2 Arbeitsmarkt

Die kreisfreie Stadt Cottbus liegt im Agenturbezirk Cottbus der Bundesagentur für Arbeit, zu dem neben der Stadt auch die drei Landkreise Spree-Neiße, Oberspreewald-Lausitz und Elbe-Elster sowie der südöstliche Teil des Landkreises Dahme-Spreewald (Geschäftsstelle Luckau) gehören.<sup>227</sup> Wie Abbildung 5-19 zeigt, liegt die Arbeitslosenquote im Agenturbezirk deutlich über dem Durchschnitt des Landes Brandenburg und über dem der Bundesrepublik Deutschland.

---

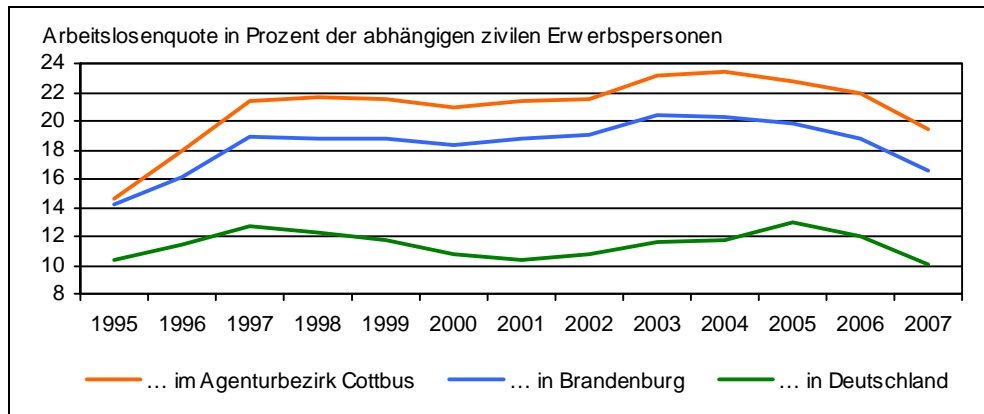
<sup>223</sup> Vgl. ebd., S. 35

<sup>224</sup> Vgl. ebd., S. 11

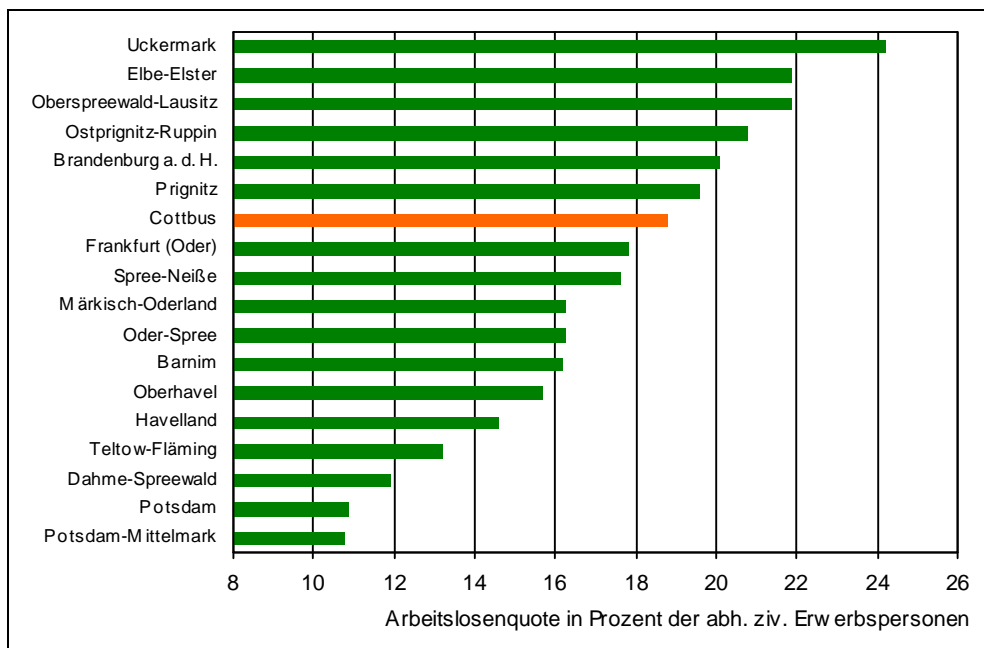
<sup>225</sup> Vgl. ebd., S. 12

<sup>226</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus, Statistisches Jahrbuch 2007, S. 88 (Auszüge erhalten von Herrn Mautsch, 28.09.2007)

<sup>227</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Bezirke der Agenturen für Arbeit nach SGBII-Trägern, <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/000000/html/start/monat/hintergrund.shtml>, abgerufen am 10.08.2008; Bundesagentur für Arbeit, Agentur für Arbeit Cottbus, Arbeitsmarktreport, Berichtsmonat Dezember 2007, S. 3, 20

Abbildung 5-19 Arbeitslosigkeit im Agenturbezirk Cottbus zwischen 1995 und 2007<sup>228</sup>

Dabei ergeben sich im Agenturbezirk beachtliche räumliche Unterschiede. So meldete die Geschäftsstelle Luckau im Landkreis Dahme-Spreewald im Dezember 2007 eine Arbeitslosenquote von 11,3 Prozent, die Geschäftsstelle Finsterwalde im Elbe-Elster-Kreis hingegen eine fast doppelt so hohe Quote von 22,2 Prozent<sup>229</sup>. Hier zeigen sich wiederum räumliche Disparitäten zwischen den berlinnahen und den berlinfernen Landesteilen Brandenburgs, die auch durch die Arbeitsmarktdaten auf Kreisebene bestätigt werden (vgl. Abbildungen 5-1 und 5-20).

Abbildung 5-20 Arbeitslosenquote in den Kreisen und kreisfreien Städten in 2007<sup>230</sup>

<sup>228</sup> Eigene Grafik. Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Statistikstelle Ost, Arbeitslosenquote auf der Basis der abhängigen zivilen Erwerbspersonen, Region Arbeitsagentur Cottbus (erhalten von Herrn Bertat, 15.01.2008). Eigene Berechnung der Jahresquoten auf Basis der Monatsquoten. Bundesagentur für Arbeit 2008, Arbeitsmarkt in Zahlen, Zeitreihen für Arbeitslose, S. 8, 10, 12

<sup>229</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Agentur für Arbeit Cottbus, Arbeitsmarktreport, Berichtsmonat Dezember 2007, S. 16, 20

<sup>230</sup> Eigene Grafik. Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt in Zahlen, Arbeitslose nach Gemeinden, Jahreszahlen 2007

Wie Abbildung 5-20 zeigt, waren im Jahresdurchschnitt 2007 die Arbeitslosenquoten in den südwestlich an Berlin angrenzenden Kreisen am niedrigsten. Auch in den übrigen Landkreisen, die teils dem engeren Verflechtungsraum zugerechnet werden, wurde eine zum Teil deutlich geringere Arbeitslosigkeit verzeichnet, als in den Kreisen und kreisfreien Städten des äußeren Entwicklungsraums.

Die Arbeitsmarktstrukturdaten der Jahre 1998 bis 2007 für die Stadt Cottbus stellt Abbildung 5-21 dar. Die Arbeitslosenquote liegt zunächst etwa im brandenburgischen Durchschnitt, übersteigt diesen 2003/2004 jedoch und geht dann weniger konsequent zurück. Nach einem erneuten leichten Anstieg 2006 wird in Cottbus 2007 mit 18,8 Prozent wieder das Niveau von 1998 erreicht. Die absolute Arbeitslosenzahl (Bestand) nimmt zwischen 2004 und 2007 kontinuierlich ab. Dies korrespondiert auch mit dem demografischen Trend eines abnehmenden Erwerbspersonenpotenzials.

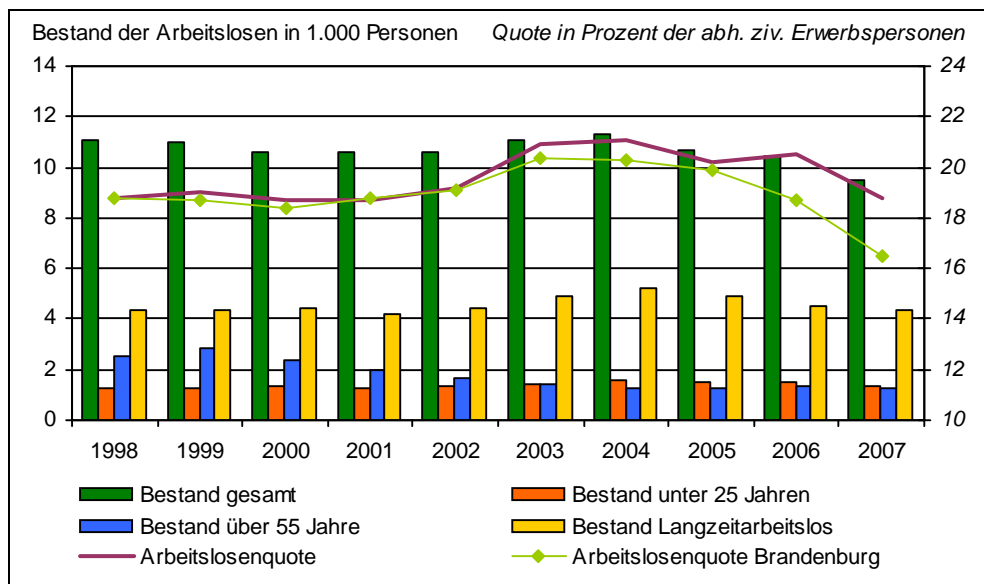


Abbildung 5-21 Arbeitsmarktstrukturdaten der Stadt Cottbus<sup>231</sup>

Die Langzeitarbeitslosigkeit weist im dargestellten Zeitraum (Abbildung 5-21) einen verfestigten Sockel von 4.200 Personen auf. Zwischen 2002 und 2004 ist ein kontinuierlicher Anstieg bis auf 5.200 Personen erfolgt, wobei die Zahl der Langzeitarbeitslosen gemessen am jeweiligen Vorjahr schneller zugenommen hat, als die Gesamtzahl der Arbeitslosen (Bestand). Infolge dessen ist auch der Anteil am Bestand von rund 40 auf 46 Prozent gestiegen, obwohl die absolute Zahl wieder kleiner geworden ist. Somit ist fast die Hälfte der Arbeitslosen der Stadt seit mehr als einem Jahr ohne Erwerbstätigkeit. Damit bildet Cottbus im Agenturbezirk aber keine Ausnahme: der

<sup>231</sup> Eigene Grafik. Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt in Zahlen, Arbeitslose nach Gemeinden, Jahreszahlen 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007

Anteil der Langzeitarbeitslosen am Bestand liegt in den Landkreisen Elbe-Elster (seit 2007) und Oberspreewald-Lausitz (seit 2004) sogar knapp über 50 Prozent.<sup>232</sup>

Problematisch ist auch die Situation für junge Arbeitslose unter 25 Jahren. Ihre Anzahl erreichte 2004 mit 1.571 den höchsten Stand (vgl. Abbildung 5-21), blieb auch in den Folgejahren auf hohem Niveau und ging erst 2007 auf 1.370 Personen zurück. Der Anteil an der Gesamtzahl der Arbeitslosen hat sich zwischen 1998 und 2007 von 12 auf 14 Prozent erhöht. Lediglich bei den Arbeitslosen, die älter als 55 sind, ist ein Rückgang sowohl absolut als auch relativ zum Bestand festzustellen, wobei hier auch Abgänge in den vorzeitigen Ruhestand eine Rolle spielen.<sup>233</sup>

#### 5.2.3.3 Haushalts- und Finanzlage

Die positive Steuerentwicklung in 2007 (vgl. Kapitel 5.1.3.3) zeigt sich auch bei den Steuereinnahmen der brandenburgischen Kommunen. So ist das Gesamtaufkommen, das sich aus den Gemeindesteuern gemäß Art. 106 Abs. 6 GG (Grundsteuer, Gewerbesteuer, örtliche Verbrauch- und Aufwandsteuern wie z. B. Hundesteuer) und dem Gemeindeanteil an der Einkommen- und der Umsatzsteuer zusammensetzt, um fast 20 Prozent auf 1,25 Milliarden Euro gestiegen<sup>234</sup>. Im ostdeutschen Vergleich konnten die brandenburgischen Kommunen damit den größten Zuwachs verzeichnen. Mit einem Pro-Kopf-Steueraufkommen von 491 Euro lagen sie über dem ostdeutschen Durchschnitt von 466 Euro und nur knapp hinter dem Spitzenreiter Sachsen mit 500 Euro je Einwohner.<sup>235</sup>

Zusätzlich zu den Steuereinnahmen, die die Kommunen selbst erzielen können, und in Anbetracht der Steuerkraftunterschiede zwischen den Kommunen verpflichtet sich das Land Brandenburg in Artikel 99 der Landesverfassung dazu, mit einem Finanzausgleich sicherzustellen, dass die Gemeinden und Gemeindeverbände ihre Aufgaben im Rahmen der grundgesetzlich garantierten kommunalen Selbstverwaltung erfüllen können. Zu diesem Zweck sollen sie an den Steuereinnahmen des Landes angemessen beteiligt werden.<sup>236</sup> Näheres regelt das Brandenburgische Finanzausgleichsgesetz (BbgFAG)<sup>237</sup>. Die wichtigsten Einnahmen der Kommunen aus dem Kommunalen Finanzausgleich sind dabei die so genannten Allgemeinen Schlüssel-

---

<sup>232</sup> Eigene Berechnungen. Vgl. ebd.

<sup>233</sup> Vgl. ebd.

<sup>234</sup> Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Pressemitteilung Nr. 107 vom 17.04.2008

<sup>235</sup> Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg/Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Ausgaben und Einnahmen der Gemeinden und Gemeindeverbände des Landes Brandenburg im Jahr 2007, S. 5

<sup>236</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Kommunalen Finanzausgleich des Landes Brandenburg, <http://www.mdf.brandenburg.de/cms/detail.php/lbm1.c.364082.de>, abgerufen am 12.08.2008; Art. 99 der Verfassung des Landes Brandenburg

<sup>237</sup> Vgl. Gesetz über den allgemeinen Finanzausgleich mit den Gemeinden und Gemeindeverbänden im Land Brandenburg (BbgFAG). Nach § 3 Abs. 1 BbgFAG beteiligt das Land die Kommunen mit 20 Prozent der dem Land verbleibenden Einnahmen an der Einkommensteuer, der Körperschaftsteuer, der Umsatzsteuer, den Landessteuern, dem Landesanteil an der Gewerbesteuerumlage sowie den Einnahmen gemäß Finanzausgleichsgesetz des Bundes (§§ 4 bis 10 und 11 Abs. 2 FAG) und mit 40 Prozent an den dem Land zufließenden Sonderbedarfs-Bundesergänzungszuweisungen nach § 11 Abs. 3 FAG (Solidarpakt). Diese Verbundquote wird in einem dreijährigen Turnus überprüft und bei Bedarf angepasst (vgl. § 3 Abs. 5 BbgFAG).

zuweisungen, die den Gemeinden und Gemeindeverbänden ohne Zweckbindung zur Verfügung gestellt werden und somit ihren Selbstverwaltungsfreiraum sichern sollen<sup>238</sup>. Hinzu kommen sonstige allgemeine Zuweisungen, wie zum Beispiel der „*Schullastenausgleich*“ nach § 14 BbgFAG sowie Zuweisungen für besondere Bedarfe nach § 16 BbgFAG (z. B. Schuldendiensthilfen). Darüber hinaus zahlt das Land einen Kostenausgleich für die Wahrnehmung übertragener Aufgaben gemäß § 24 BbgFAG.

Die positive Entwicklung der kommunalen Steuereinnahmen 2007 hat auch die Stadt Cottbus erreicht (vgl. Abbildung 5-22). Besonders die Einnahmen aus der Gewerbesteuer haben sich deutlich erhöht, wobei dies nach Angaben des Fachbereichs Finanzmanagement der Stadtverwaltung maßgeblich auf einen einzelnen Steuerfall zurückzuführen ist, dessen Veranlagung auch die Entwicklung des Gewerbesteueraufkommens der Folgejahre bestimmen wird<sup>239</sup>. Neben den eigenen Steuereinnahmen stellen auch für Cottbus die Zuweisungen des Landes im Rahmen des Kommunalen Finanzausgleichs eine bedeutende Einnahmequelle dar. Rund 80 Prozent entfallen dabei auf die Allgemeinen Schlüsselzuweisungen. Zusammen mit den Steuern umfassen sie rund 50 Prozent der Einnahmen im Verwaltungshaushalt der Stadt<sup>240</sup>.

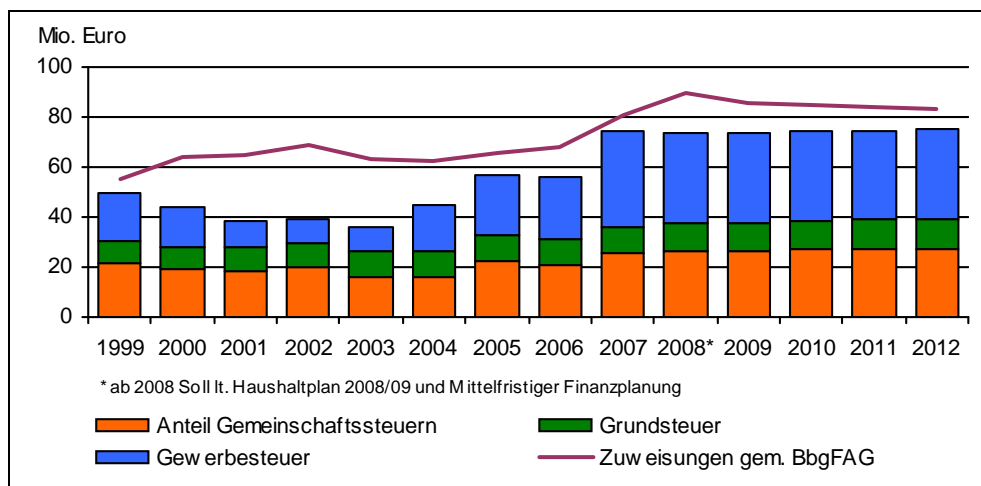


Abbildung 5-22 Steuereinnahmen der Stadt Cottbus und Zuweisungen gemäß BbgFAG<sup>241</sup>

<sup>238</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Kommunalen Finanzausgleich des Landes Brandenburg, <http://www.mdf.brandenburg.de/cms/detail.php/lbm1.c.364082.de>, abgerufen am 12.08.2008. Die Verteilung der Allgemeinen Schlüsselzuweisungen erfolgt nach einem pauschalen Schlüssel. Dabei wird der normierte Finanzbedarf (durchschnittliche Aufgabenbelastung) einer Kommune unter Berücksichtigung ihrer Einwohnerzahl ermittelt und mit ihrer Steuerkraft verglichen (vgl. §§ 7 bis 12 BbgFAG). Ein Fehlbetrag wird anteilig bei den Gemeinden zu 75 Prozent und bei den Landkreisen zu 90 Prozent durch Allgemeine Schlüsselzuweisungen ausgeglichen (vgl. § 6 BbgFAG). Das Verfahren stellt zugleich einen horizontalen Finanzausgleich her, da Gemeinden mit unterdurchschnittlich geringen Steuereinnahmen verhältnismäßig höhere Finanzzuweisungen erhalten können, als mit Steuereinnahmen besser ausgestattete Gemeinden.

<sup>239</sup> Vgl. Frau Zwick, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Finanzmanagement, 14.08.2008. Ohne weitere Angaben, um welchen Steuerfall es sich handelt. Die Autorin vermutet Vattenfall (vgl. Kapitel 5.2.3.1).

<sup>240</sup> Eigene Berechnungen. Vgl. Stadtverwaltung Cottbus, Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben der Stadt Cottbus (erhalten von Frau Gilis, 29.07.2008); Stadt Cottbus, Haushaltsplan und Haushaltssatzung Doppelhaushalt 2008/09, S. 737

<sup>241</sup> Eigene Grafik. Vgl. ebd. Die Theaterpauschale (vgl. Kapitel 4.2/4.3.2) wird der Finanzausgleichsmasse vor der Aufteilung auf die Gemeinden und Kreise entnommen. In der Abbildung ist sie aus Vergleichbarkeitsgründen nicht enthalten, da sie seit 2003 direkt beim Fachbereich Kultur vereinnahmt wird.



Die Steuererwartungen der Stadt Cottbus für die Jahre 2008 bis 2012 können dem Doppelhaushalt 2008/09 entnommen werden. Hier wird von einer Stabilisierung der Steuereinnahmen auf dem Niveau von 2007 ausgegangen. Während sich die Einnahmen aus dem Anteil an den Gemeinschaftsteuern und aus der Grundsteuer leicht erhöhen sollen, wird bei der Gewerbesteuer ein moderater Einnahmerückgang veranschlagt, da zugunsten der Ansiedlungspolitik für Unternehmen der Gewerbesteuerhebesatz schrittweise von 380 v. H. in 2007 auf 360 v. H. in 2009 abgesenkt wird<sup>242</sup>. Darüber hinaus wird erwartet, dass infolge der höheren Steuereinnahmen der Stadt die Schlüsselzuweisungen des Landes im Rahmen des kommunalen Finanzausgleichs ab 2009 sinken<sup>243</sup>. Insgesamt berücksichtigen diese Planzahlen jedoch noch nicht das erhöhte Risiko, das infolge der Finanzmarktkrise und ihren Auswirkungen für die öffentlichen Finanzen vorhergesagt wird (vgl. Kapitel 5.1.3.3).

Die Haushaltslage der Stadt ist aber nicht nur aufgrund der risikoreichen Steuerprognose als angespannt zu bezeichnen. Der Verwaltungshaushalt (VWH) der Stadt, der alle wiederkehrenden Einnahmen und Ausgaben (z. B. Steuern, Gebühren, Personal- und Sachkosten) umfasst, ist seit 1995 nicht ausgeglichen<sup>244</sup>. Das heißt, die Soll-Ausgaben übersteigen die Soll-Einnahmen. So entsteht ein strukturelles Defizit (Fehlbetrag<sup>245</sup>), das im Haushaltsjahr 2008 mit rund 7,7 Millionen Euro angesetzt wurde und sich bis zum Haushaltsjahr 2012 auf 13,2 Millionen Euro erhöhen soll. Das kumulierte Defizit, das sich aus der Aufsummierung der strukturellen Defizite der vorangegangenen Haushaltsjahre ergibt, würde im gleichen Zeitraum von 207,4 Millionen Euro auf 255,3 Millionen Euro steigen (vgl. Abbildung 5-23).<sup>246</sup> Für den Vermögenshaushalt (VMH), der alle Einnahmen und Ausgaben enthält, die das Vermögen bzw. die Schulden der Stadt verändern (z. B. Kredite, Investitionen), wurde für 2008 ein kumuliertes Defizit in Höhe von 1,57 Millionen Euro ausgewiesen. Bis 2010 soll ein Ausgleich erfolgen.<sup>247</sup>

Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung werden bei der Ermittlung der Fehlbeträge bereits berücksichtigt. Für den Verwaltungshaushalt sind dies beispielsweise die Anhebung des Grundsteuer-Hebesatzes, die Erhöhung der Einnahmeerwartungen an Kultur- und Bildungseinrichtungen oder die Reduzierung der Personalkosten<sup>248</sup>. Insgesamt konnte durch die bessere Einnahmesituation (vgl. Abbildung 5-22) und

<sup>242</sup> Vgl. Stadt Cottbus, Jahresabschluss 2007, Präsentation zum 3. Bürgerforum am 27.03.2008, Folie 15

<sup>243</sup> Der Rückgang der Schlüsselzuweisungen als Reaktion auf die höhere kommunale Finanzkraft erfolgt zeitversetzt um etwa zwei Jahre, da jeweils das Haushaltsergebnis des Vorjahres als Berechnungsgrundlage dient [vgl. Herr Hartmann, Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Grundsatzreferat Haushalts- und Finanzplanung, 23.12.2008].

<sup>244</sup> Vgl. Frau Zwink, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Finanzmanagement

<sup>245</sup> Vgl. § 41 Nr. 8 der Verordnung über die Aufstellung und Ausführung des Haushaltsplans der Gemeinden

<sup>246</sup> Vgl. Stadt Cottbus 2008, Bürgerhaushalt zum Doppelhaushalt 2008/09, S. 2.; Stadt Cottbus 2007, Fortschreibung des Haushaltssicherungskonzepts 2008-2012, Verwaltungshaushalt, S. 2. Ein Haushaltssicherungskonzept (HSK) müssen Städte und Gemeinden aufstellen, die keinen ausgeglichenen Haushalt vorweisen können. Es soll geeignete Sparmaßnahmen darstellen, mit denen die Gemeinde wieder einen Ausgleich erreichen kann.

<sup>247</sup> Vgl. Stadt Cottbus 2007, Fortschreibung des Haushaltssicherungskonzepts 2008-2012, Vermögenshaushalt, S. 3

<sup>248</sup> Vgl. Stadt Cottbus 2007, Fortschreibung des Haushaltssicherungskonzepts 2008-2012, Verwaltungshaushalt, S. 8, 12, 20

die Konsolidierungsmaßnahmen zwar eine Minderung der Fehlbeträge erreicht werden (ursprünglich wurde für 2007 ein strukturelles Defizit in Höhe von 27,4 Millionen Euro erwartet<sup>249</sup>). Mit einem Haushaltsausgleich ist mittelfristig aber nicht zu rechnen.

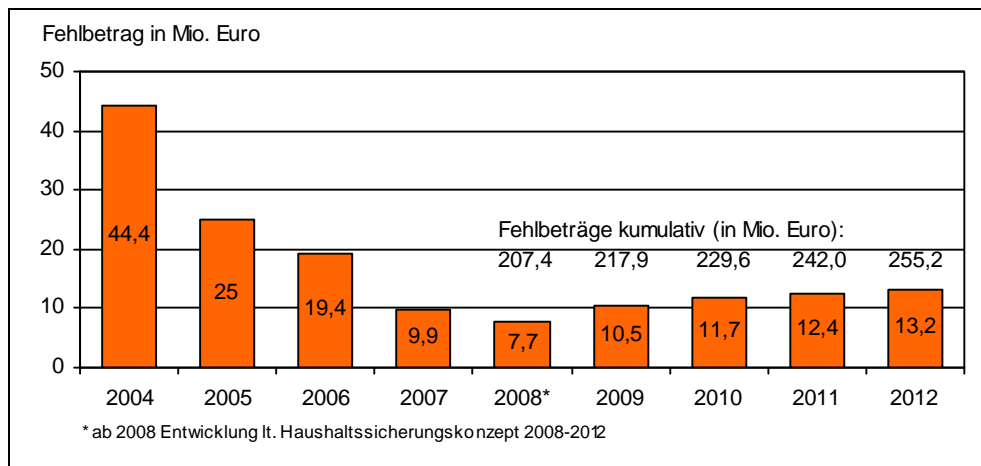


Abbildung 5-23 Fehlbeträge im Verwaltungshaushalt der Stadt Cottbus<sup>250</sup>

Um trotz des Defizits im Haushalt die Liquidität der Stadt zu erhalten, werden Kassenkredite aufgenommen. In der Folge fallen Schulden an, die zum 31.12.2007 insgesamt 197,3 Millionen Euro betrugen. Werden die Schulden aus investiven Krediten in Höhe von 51,8 Millionen Euro hinzugenommen, so ergibt sich zum 31.12.2007 ein Gesamtschuldenstand von 249,1 Millionen Euro bzw. 2.456 Euro je Einwohner.<sup>251</sup> Auf die Problematik von Kassenkrediten wurde bereits in Kapitel 5.1.3.3 hingewiesen: Sie ermöglichen lediglich die Auszahlung unausweichlich laufender, konsumtiver Ausgaben (z. B. Personalkosten, gesetzlich garantierte Sozialleistungen), ohne dabei Vermögenswerte oder Refinanzierungsmöglichkeiten als Gegengewicht zu schaffen. Somit können die Schulden nur durch anderweitig erwirtschaftete Haushaltsüberschüsse getilgt werden, die in der Folge nicht mehr für andere (investive) Zwecke zur Verfügung stehen. Dahingegen steht den Schulden aus investiven Kredi-

<sup>249</sup> Vgl. Stadt Cottbus 2007, Fortschreibung des Haushaltssicherungskonzepts 2008-2012, Verwaltungshaushalt, S. 2

<sup>250</sup> Eigene Grafik. Vgl. Stadt Cottbus, Jahresabschluss 2007, Präsentation zum 3. Bürgerforum am 27.03.2008, Folie 11; Stadt Cottbus 2007, Fortschreibung des Haushaltssicherungskonzepts 2008-2012, Verwaltungshaushalt, S. 2

<sup>251</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus 2007, Bericht über die Prüfung der Jahresrechnung 2006, S. 55 f.; Stadtverwaltung Cottbus 2008, Bericht über die Prüfung der Jahresrechnung 2007, S. 50 f. Im genannten Gesamtschuldenbetrag nicht enthalten sind kreditähnliche Rechtsgeschäfte, also Schulden aus Vorgängen, die Kreditaufnahmen wirtschaftlich gleich kommen (z. B. Leasing). Zum 31.12.2007 waren dies weitere 27,4 Mio. Euro [vgl. Jahresrechnung 2007, S. 51]. Darüber hinaus waren nach den Angaben der Gemeindefinanzstatistik 2008 die städtischen Eigenbetriebe (rechtlich unselbständige Unternehmen oder Einrichtung der Gemeinde) und Eigengesellschaften (Unternehmen in rechtlich selbständiger Form, z. B. AG oder GmbH, deren Nennkapital oder Stimmrecht vollständig einer Gemeinde oder einem Gemeindeverband gehört) zum 31.12.2007 mit weiteren 370,1 Millionen Euro verschuldet [vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Schulden der öffentlichen Haushalte und deren öffentlich bestimmten Fonds, Einrichtungen und wirtschaftlichen Unternehmen des Landes Brandenburg am 31.12.2007, S. 22 f.].

ten zumindest das damit finanzierte kommunale Anlagevermögen gegenüber, das in der Regel langfristig nutzbar ist und über Gebühren refinanziert werden kann.

Im Haushaltsjahr 2007 hat die Stadt rund 14 Millionen Euro für den Schuldendienst ausgegeben, davon rund acht Millionen Euro für Zinsen (darunter 5,9 Millionen Euro für Kassenkreditzinsen) und rund sechs Millionen Euro für die Tilgung der Investitionskredite<sup>252</sup>. Insgesamt entspricht dies fast jedem fünften aus Steuern vereinnahmten Euro. Laut Doppelhaushalt 2008/09 wird sich der Kreditbestand weiter erhöhen, weshalb auch die Zinsausgaben weiter steigen.

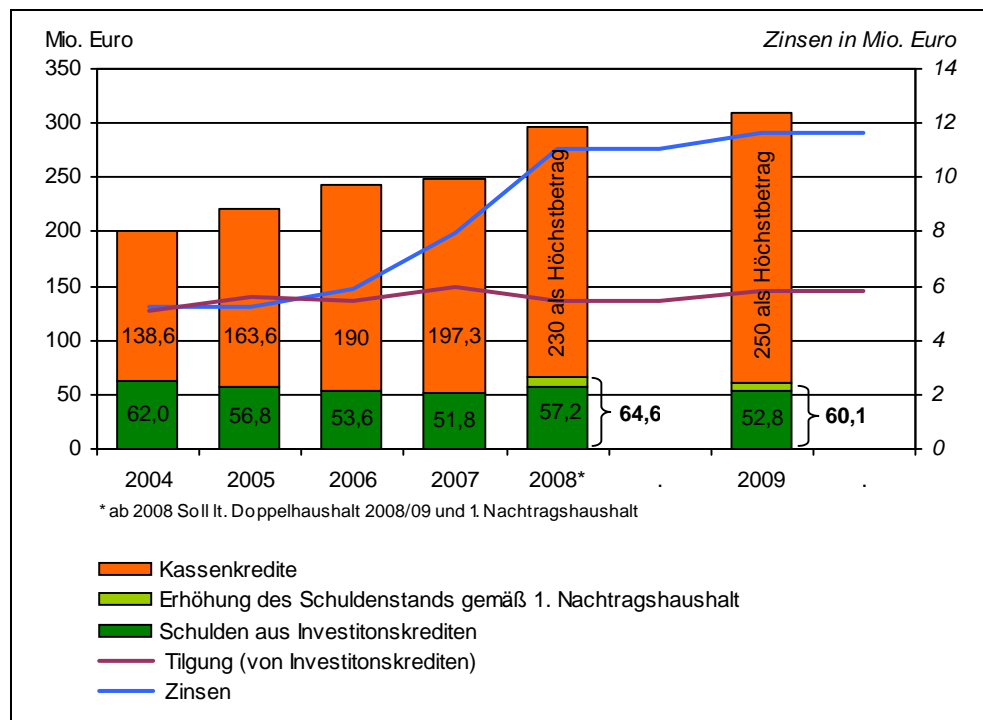


Abbildung 5-24 Schuldenstand und Schuldendienst der Stadt Cottbus<sup>253</sup>

<sup>252</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus 2008, Bericht über die Prüfung der Jahresrechnung 2007, S. 51. In den Tilgungsleistungen nicht enthalten ist die Tilgung der Kassenkredite. Diese werden auf der Basis einer täglichen Liquiditätsplanung der Stadtkasse entsprechend der laufenden Einnahmen und Ausgaben zurückgezahlt.

<sup>253</sup> Eigene Grafik. Vgl. Stadt Cottbus, Jahresabschluss 2007, Präsentation zum 3. Bürgerforum am 27.03.2008, Folien 18, 22; Stadt Cottbus, Haushaltsplan und Haushaltssatzung Doppelhaushalt 2008/09, S. 94, 542; Stadtverwaltung Cottbus 2008, 1. Nachtragssatzung und 1. Nachtragshaushalt der Stadt Cottbus für den Doppelhaushalt 2008/09, S. 3. Im November 2008 hat die Stadt Cottbus einen ersten Nachtragshaushalt verabschiedet. Auslöser war, dass die erforderliche Genehmigung für die geplanten Kreditaufnahmen und Verpflichtungsermächtigungen der Stadt durch das Innenministerium des Landes Brandenburg, das die Kommunalaufsicht führt, nicht erteilt wurde. Im Nachtragshaushalt unterstreicht die Stadt die Dringlichkeit der vorgesehenen Investitionen und berücksichtigt zudem bisher nicht veranschlagte Maßnahmen, wodurch sich die Kreditaufnahme und somit auch der voraussichtliche Schuldenstand erhöhen. Zinsen und Tilgung bleiben vorerst unberührt. [Vgl. Frau Zwink, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Finanzmanagement, 02.12.2008] Für 2009 ist ein zweiter Nachtragshaushalt vorgesehen, der voraussichtlich sowohl Verwaltungs- als auch Vermögenshaushalt betreffen wird, für diese Arbeit aber nicht mehr berücksichtigt werden kann.

Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Finanzen der Stadt liegen nahe bzw. zeigen sich bereits. Entsprechende Berechnungen, die die Stadt dazu angestellt hat, konnten der Autorin allerdings nicht zur Verfügung gestellt werden, da es sich um interne Verwaltungsdokumente handelt.

Besondere Ausgaben entstehen gegenwärtig unter anderem im Bereich Stadtumbau und -sanierung. Zentraler Handlungsschwerpunkt ist dabei die Stärkung der Innenstadt mit dem Ziel, kompakte Strukturen auch bei einem anhaltenden Bevölkerungsrückgang zu sichern. Dafür soll auch der gegenwärtige und künftige Wohnungsleerstand durch gezielte Rückbaumaßnahmen von außen nach innen (Stadtmitte) eingedämmt und reduziert werden. Der Erhalt eines stabilen und tragfähigen Stadtgefüges ist dabei zugleich als Voraussetzung für die Wahrnehmung der oberzentralen Aufgaben von Cottbus für die Region zu sehen.<sup>254</sup> Insgesamt 120 Millionen Euro öffentliche Mittel wurden zwischen 1992 und 2006 in Stadtumbau und -sanierung investiert, davon 33,4 Millionen Euro unmittelbar durch die Stadt selbst, der Rest aus verschiedenen Förderprogrammen. Bis 2012 sollen weitere 52 Millionen Euro folgen, davon 13,2 Millionen Euro aus städtischen Mitteln.<sup>255</sup>



Abbildung 5-25 Links: Abriss im Stadtteil Sachsenhof-Madlow.<sup>256</sup> Rechts: Abgebrochene Plattensegmente werden für die Errichtung von Stadtvillen verwendet.<sup>257</sup>

Einnahmerisiken infolge des demografischen Wandels sind auch für die Stadt Cottbus relevant. Über die unmittelbaren kommunalen Einnahmen (z. B. Steuern, Nutzungsgebühren und -entgelte) hinaus spielt die Einwohnerzahl auch eine tragende Rolle für die Höhe der Schlüsselzuweisungen im Kommunalen Finanzausgleich (ähnlich wie im Länderfinanzausgleich, vgl. Kapitel 5.1.3.3)<sup>258</sup>. Der Bevölkerungsrückgang dürfte sich entsprechend reduzierend auswirken. Dabei erfährt Cottbus gemäß § 8 Abs. 2 BbgFAG eine Einwohnerveredlung mit dem Ansatz 145 v. H. Dieser

<sup>254</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus 2007, Integriertes Stadtentwicklungskonzept, S. 98

<sup>255</sup> Vgl. ebd., S. 8. Nicht enthalten sind Mittel aus Sonderprogrammen des Landes bzw. aus Förderprogrammen der Europäischen Union.

<sup>256</sup> Gebäudewirtschaft Cottbus GmbH, <http://www.gwc-cottbus.de/bilder/mietwohnung/1000-abrissfoto-2.jpg>, abgerufen am 26.08.2008

<sup>257</sup> Bundestransferstelle Soziale Stadt, [http://www.sozialestadt.de/veroeffentlichungen/zwischenbilanz/images/2-cottbus\\_04.jpg](http://www.sozialestadt.de/veroeffentlichungen/zwischenbilanz/images/2-cottbus_04.jpg), abgerufen am 26.08.2008

<sup>258</sup> Vgl. §§ 7 und 8 sowie 10 und 11 BbgFAG

Ansatz wurde 2007 bereits einmal um fünf Prozentpunkte erhöht und soll in einem dreijährigen Turnus überprüft werden<sup>259</sup>. Die Erhöhung 2007 schlug sich für die Stadt mit ca. 1,6 Millionen Euro Mehreinnahmen nieder<sup>260</sup>. Durch eine weitere Erhöhung bestünde zumindest theoretisch die Möglichkeit, die Einnahmeverluste infolge des Bevölkerungsrückgangs zumindest abzumindern.

Entscheidend für die Höhe der Zuweisungen von der Landesebene ist aber auch die dortige Einnahmesituation. Das heißt, wenn weniger eingenommen wird, gibt es anteilig auch weniger zu verteilen (vgl. Kapitel 5.1.3.3). Neben den langfristigen demografischen Entwicklungen wird sich kurz- und mittelfristig auch zeigen, wie stark sich die Wirtschafts- und Finanzmarktkrise auf die Haushalte von Bund, Ländern und Kommunen tatsächlich auswirkt. Darüber hinaus dürfte auch die rückläufige Mittelausstattung Brandenburgs infolge der degressiven Ausgestaltung des „Solidarpakt II“ für die Gemeinden und Gemeindeverbände spürbar werden, zum Beispiel beim Investitionsniveau. Zudem werden sie über den Kommunalen Finanzausgleich unmittelbar zu 40 Prozent an den Solidarpakt-Mitteln des Landes (Sonderbedarfs-Bundesergänzungszuweisungen gemäß § 11 Abs. 3 FAG) beteiligt. In 2008 entsprach dies einem Betrag von 586 Millionen Euro, rund einem Viertel der gesamten Finanzausgleichsmasse<sup>261</sup>. Des Weiteren reduzieren sich für den brandenburgischen Südwesten durch die Einstufung als „phasing-out“-Region auch die Mittel aus den Strukturfonds der Europäischen Union, die auf der kommunalen Ebene eingesetzt werden können.

Auch die Stadt beurteilte ihre Einnahmen- und Ausgabensituation in der Selbstsicht (bereits vor der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise) als „ungünstig“ und ordnet sie vor dem Hintergrund der strukturellen, demografischen, wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen bzw. Trends als Schwäche für die Entwicklung von Cottbus ein. Die Investitionstätigkeit aus eigenen Mitteln sei stark eingeschränkt und behindere somit auch den Vermögensausbau und -erhalt. Als Zukunftsrisiken werden unter anderem gesetzliche Regelungen und Aufgabenverlagerungen durch Bund und Land mit zusätzlichen finanziellen Belastungen für den kommunalen Haushalt benannt, außerdem sinkende Finanzausweisungen und -einnahmen (z. B. wie oben beschrieben), Änderungen in der Förderpolitik, höhere Ausgaben für Kredite durch steigende Zinsentwicklung auf dem Kapitalmarkt und der Erhalt der Leistungsfähigkeit der Verwaltung durch fehlende Fachkräfte. Dem ungenügenden Finanzrahmen stehe zudem ein hohes Niveau freiwilliger Leistungen der Stadt gegenüber, das nur durch Bezuschussung aus dem städtischen Haushalt gesichert sei.<sup>262</sup>

---

<sup>259</sup> Vgl. Art. 1 Nr. 4b Erstes Gesetz zur Änderung des Brandenburgischen Finanzausgleichsgesetzes

<sup>260</sup> Vgl. Frau Zwink, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Finanzmanagement

<sup>261</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Finanzausgleichsleistungen gemäß BbgFAG in 2008

<sup>262</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus 2007, Integriertes Stadtentwicklungskonzept, S. 90 f.

### 5.2.4 Kulturpolitik und Kulturförderung

Die Förderung von kulturellen Belangen ist Bestandteil der kommunalen Selbstverwaltung und somit an erster Stelle eine kommunale Aufgabe. In der Kommunalverfassung des Landes Brandenburg heißt es dazu:

*„Die Gemeinde fördert das kulturelle Leben und die Vermittlung des kulturellen Erbes in ihrem Gebiet und ermöglicht ihren Einwohnern die Teilnahme am kulturellen Leben sowie den Zugang zu den Kulturgütern.“<sup>263</sup>*

Mit diesem Kapitel soll zunächst ein kurzer Überblick zum kulturellen Umfeld in der Stadt Cottbus gegeben werden, das zugleich auch das Arbeitsumfeld der Brandenburgischen Kulturstiftung ist. Aufgrund vieler kleinerer Einrichtungen, Vereine und Initiativen, die sich um das kulturelle Leben in der Stadt bemühen, kann diese Zusammenstellung aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Der Fokus richtet sich hier vor allem auf Einrichtungen im Bereich der Museen, Bühnen, Ensembles und Festivals, die die Stadt Cottbus zu einem Großteil selbst finanziell unterstützt (vgl. Kapitel 5.2.4.2). Somit ist die kulturelle Bestandsaufnahme zugleich auch die Basis für die Darstellung der Kulturausgaben der Stadt, die im Anschluss erfolgen wird. Abschließen wird das Kapitel eine Zusammenstellung der kultur- und kommunalpolitischen Planungen für Cottbus.

#### 5.2.4.1 Kulturelles Umfeld in Cottbus

Die wohl bekannteste kulturelle Institution der Stadt ist das Fürst-Pückler-Museum Park und Schloss Branitz. Der Landschaftspark, der von Hermann Fürst von Pückler-Muskau, einem der bekanntesten deutschen Gartengestalter des 19. Jahrhunderts, angelegt und durch seinen Nachfolger, Heinrich Graf von Pückler, vollendet wurde, gilt als Gartenkunstwerk von internationaler Bedeutung. Im Zentrum der Anlage befindet sich das 1770 bis 1772 erbaute Schloss. Es beherbergt das Fürst-Pückler-Museum mit historischen Wohn- und Ausstellungsräumen.<sup>264</sup>

Am 01.01.1995 wurde die Stiftung Fürst-Pückler-Museum Park und Schloss Branitz durch die Stadt Cottbus als unselbständige kommunale Stiftung errichtet. Ihr Zweck ist gemäß der Satzung die Pflege und der Erhalt des Park- und Schlossensembles Branitz, die wissenschaftliche Erschließung und öffentliche Präsentation des Werks von Hermann Fürst von Pückler-Muskau sowie die Nutzung von Park und Schloss als Orte des kulturellen Lebens, insbesondere in den Bereichen Gartenkunst, Reiseliteratur und Landschaftsmalerei des 19. Jahrhunderts.<sup>265</sup>

---

<sup>263</sup> § 2, Abs. 2 Kommunalverfassung des Landes Brandenburg

<sup>264</sup> Vgl. Stiftung Fürst-Pückler-Museum Park und Schloss Branitz, Geschichte, <http://www.pueckler-museum.de/index.php?sprache=german&menu=5&content=geschichte>, abgerufen am 13.08.2008

<sup>265</sup> Vgl. Stadt Cottbus, Ortsrechtssammlung, § 2 der Satzung der Stiftung Fürst-Pückler-Museum Park und Schloss Branitz



Abbildung 5-26 Fürst-Pückler-Park. Blick zur Wasserpyramide<sup>266</sup>

Zentrale Museen der Stadt sind das Wendische Museum (seit 1994), das sich mit der Kultur und Geschichte der Sorben in der Niederlausitz befasst, das Stadtmuseum, das in über 100-jähriger Tradition die Geschichte der Stadt Cottbus und der Region aufarbeitet oder das Brandenburgische Apothekenmuseum, das komplette Apothekeneinrichtungen aus der Zeit um 1830 und der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zeigt.<sup>267</sup>

Im Bereich der Darstellenden Kunst beherbergt Cottbus das erste Privattheater der neuen Länder. Die TheaterNative C - Kleine Komödie Cottbus wurde bereits 1989 ins Leben gerufen. Drei Jahre später gründete sich der Trägerverein, der Theatergesellschaft C e.V. Das Spektrum der Bühne reicht von Werken der Weltliteratur, über literarisch-musikalische Programme bis hin zu Komödien und Kriminalstücken. Wesentliche Säule der TheaterNative C ist der jährliche Theatersommer mit Vorstellungen unter freiem Himmel, im eigenen Haus und an anderen Spielorten. Hinzu kommt der Gastspielbetrieb, der sowohl regional und überregional als auch jenseits der Landesgrenzen erfolgt, zum Beispiel in Polen und Österreich.<sup>268</sup>



Abbildung 5-27 TheaterNative C. Theaterhaus im Cottbuser Stadtzentrum<sup>269</sup>

<sup>266</sup> Stiftung Fürst-Pückler-Museum Park und Schloss Branitz, <http://www.pueckler-museum.de/index.php?sprache=german&menu=5&content=pansicht#>, abgerufen am 13.08.2008

<sup>267</sup> Vgl. Stadt Cottbus, Wissenswertes, <http://www.cottbus.de/gaeste/wissenswertes/museen/index.html>, abgerufen am 13.08.2008

<sup>268</sup> Vgl. TheaterNative C, <http://www.theaternative-cottbus.de/geschichte.php>, abgerufen am 14.08.2008

<sup>269</sup> TheaterNative C, <http://www.theaternative-cottbus.de/pics/intro.gif>, abgerufen am 14.08.2008



Auf dem Theatermarkt der Stadt sind das Staatstheater und die TheaterNative C für Erwachsene die beiden wesentlichen Alternativen. Darüber hinaus besteht ein vergleichsweise breites Spektrum von Einrichtungen im Bereich des Kinder- und Jugendtheaters, die auch in der kulturellen Bildung Akzente setzen.

Ein Angebot für Kinder schafft die Puppenbühne Regenbogen, die in der Rechtsform eines Regiebetriebs<sup>270</sup> geführt wird. Es handelt sich um ein Figurentheater mit ganzjährigem Spielbetrieb in einer festen Spielstätte. Das Angebot umfasst neben den regelmäßigen Vorstellungen die *„theaterpädagogische Vor- und Nachbereitung, theaterpädagogische Aktivitäten und Aktionen der kulturell-ästhetischen Bildung von Kindern und Familienangehörigen und Informations- und Fortbildungsveranstaltungen für Erzieherinnen und Erzieher sowie Lehrerinnen und Lehrer in allen Belangen des Figurentheaters für und mit Kindern.“*<sup>271</sup>

Das piccolo Theater wurde 1991 gegründet und ist ein Theater für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene. Es war ursprünglich ein Regiebetrieb, dann vorübergehend ein Eigenbetrieb der Stadt. Im Jahr 1996 ging das „kleine“ Theater in die Trägerschaft der gemeinnützigen piccolo Theatergesellschaft mbH über. Die Ausgliederung aus der Verwaltung ermöglichte aus städtischer Sicht Einsparungen bei den Personalkosten, da Tarifierhöhungen nicht mehr durch die Stadt getragen werden. Zugleich sollte die Herauslösung aus dem engen öffentlichen Haushaltsrecht zur Flexibilisierung des Betriebs beitragen.<sup>272</sup>

Durchschnittlich zwölf Stücke bilden das Repertoire des piccolo Theaters. Sie werden sowohl im Theaterhaus als auch im Gastspielbetrieb angeboten. Darüber hinaus besteht mit mehr als 15 Tanz- bzw. Theatergruppen sowie verschiedenen Projekten und Workshops ein breites tanz- und theaterpädagogisches Angebot.<sup>273</sup> In der Selbstsicht der Theatermacher heißt es dazu:

*„Anliegen des piccolo ist es, ein Theater der Sinne zu machen, das sich mit den elementaren Dingen des Lebens beschäftigt. Wir bringen Gefühle, Träume und Wünsche, aber auch Probleme, Widersprüche und Fragen auf die Bühne, die Kinder, Jugendliche und ihre Familien, aber auch ‚ganz normale Erwachsene‘ bewegen. Mit den Mitteln der Kunst schaffen wir theatrale Erlebnisse, aus denen unsere Zuschauer direkt Ideen und Anregungen für ihr eigenes Leben mitnehmen können. Wir wollen, dass Kinder und Jugendliche mündig und selbstbewusst heranwachsen können und be-*

<sup>270</sup> Der Regiebetrieb ist ein öffentlich-rechtliches Unternehmen ohne eigene Rechtspersönlichkeit [vgl. Meyers Lexikon Online, Regiebetrieb, [http://lexikon.meyers.de/wissen/Regiebetrieb+\(Sachartikel\)+Wirtschaftswissenschaft](http://lexikon.meyers.de/wissen/Regiebetrieb+(Sachartikel)+Wirtschaftswissenschaft), abgerufen am 23.02.2009], das organisatorisch, haushaltstechnisch und personell in die Gemeindeverwaltung eingegliedert ist [vgl. Wikipedia, Regiebetrieb, <http://de.wikipedia.org/wiki/Regiebetrieb>, abgerufen am 23.02.2009].

<sup>271</sup> Stadt Cottbus, Ortsrechtssammlung, § 4 der Satzung der Puppenbühne Regenbogen

<sup>272</sup> Vgl. Frau Tetsch, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Kultur, 04.09.2008

<sup>273</sup> Vgl. piccolo Theater, Über uns, [http://www.piccolo-cottbus.de/cms/show.php?page=piccolo\\_ueberuns&PHPSESSID=c449c47d2d40fadf30c4524c78e003](http://www.piccolo-cottbus.de/cms/show.php?page=piccolo_ueberuns&PHPSESSID=c449c47d2d40fadf30c4524c78e003), abgerufen am 13.08.2008



*gleiten und unterstützen sie dabei mit künstlerischen Mitteln aus Schauspiel, Musik und Tanz.“<sup>274</sup>*



Abbildung 5-28 piccolo Theater. „koma. Forumtheater zum Thema Flatratesaufen“<sup>275</sup>

Weitere Theaterangebote, bei denen Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene selbst aktiv werden können, bestehen unter anderem durch:

- das Jugendtanztheater Cottbus (gegründet 1991, freies Amateurtheater)<sup>276</sup>,
- das Kindermusical Cottbus (gegründet 1969, angegliedert an das Konservatorium Cottbus)<sup>277</sup> und
- die studentische Einrichtung bühne 8 (gegründet 1996, betrieben durch das Studentenwerk Frankfurt (Oder) und den bühne 8 e. V.), die unter ihrem Dach Studententheater, Kabarett und Angebote der Bereiche Film, Musik und Literatur beherbergt<sup>278</sup>.

Darüber hinaus bietet das Jugendkulturzentrum Glad House, das 1990 gegründet wurde und als Eigenbetrieb der Stadt organisiert ist, ein breites Angebot beginnend bei Szenepartys und Konzerten, über Ausstellungen und Workshops bis hin zur Literaturwerkstatt P12 und dem Oben kino, das Spiel- und Dokumentarfilmproduktionen aus aller Welt zeigt. Zudem soll jungen Künstlern in verschiedenen Genres ein Podium geboten werden.<sup>279</sup>

Als kulturelle Bildungseinrichtungen sind weiterhin das Konservatorium (die städtische Musikschule, in der ca. 1.400 Schüler Instrumental- und Gesangsunterricht erhalten) und die Stadt- und Regionalbibliothek Cottbus zu ergänzen.

<sup>274</sup> Ebd.

<sup>275</sup> Michael Helbig, piccolo Theater, Bildergalerie, <http://www.piccolo-cottbus.de/cms/media/pictures/442.jpg>, abgerufen am 13.08.2008

<sup>276</sup> Vgl. Jugendtanztheater, Wer wir sind, <http://www.jutta-cottbus.de/11.php>, abgerufen am 14.08.2008

<sup>277</sup> Vgl. Cottbuser Kindermusicals, Historie, <http://www.cottbuserkindermusical.de/html/historie.html>, abgerufen am 14.08.2008

<sup>278</sup> Vgl. Kulturportal des Landes Brandenburgs, bühne 8. [http://kulturportal.maerkischeallgemeine.de/cms/beitrag/11064550/72279/Neue\\_Buehne.html?crosscontext=71419](http://kulturportal.maerkischeallgemeine.de/cms/beitrag/11064550/72279/Neue_Buehne.html?crosscontext=71419), abgerufen am 14.08.2008

<sup>279</sup> Vgl. Jugendkulturwerkstatt Glad-House, <http://www.gladhouse.de/>, abgerufen am 14.08.2008

Große Spielstätten, die auch für kulturelle Veranstaltungen (vor allem Konzerte, Musicals und Unterhaltungsshows) genutzt werden, bieten die Stadthalle Cottbus und die Messe Cottbus. Die beiden größten Veranstaltungshäuser im Land Brandenburg werden von der CMT Cottbus Congress, Messe und Touristik GmbH betrieben<sup>280</sup>.

Abbildung 5-29 stellt die Lage der kulturellen Einrichtungen im Stadtgebiet dar. Sie sind überwiegend im Stadtzentrum konzentriert.

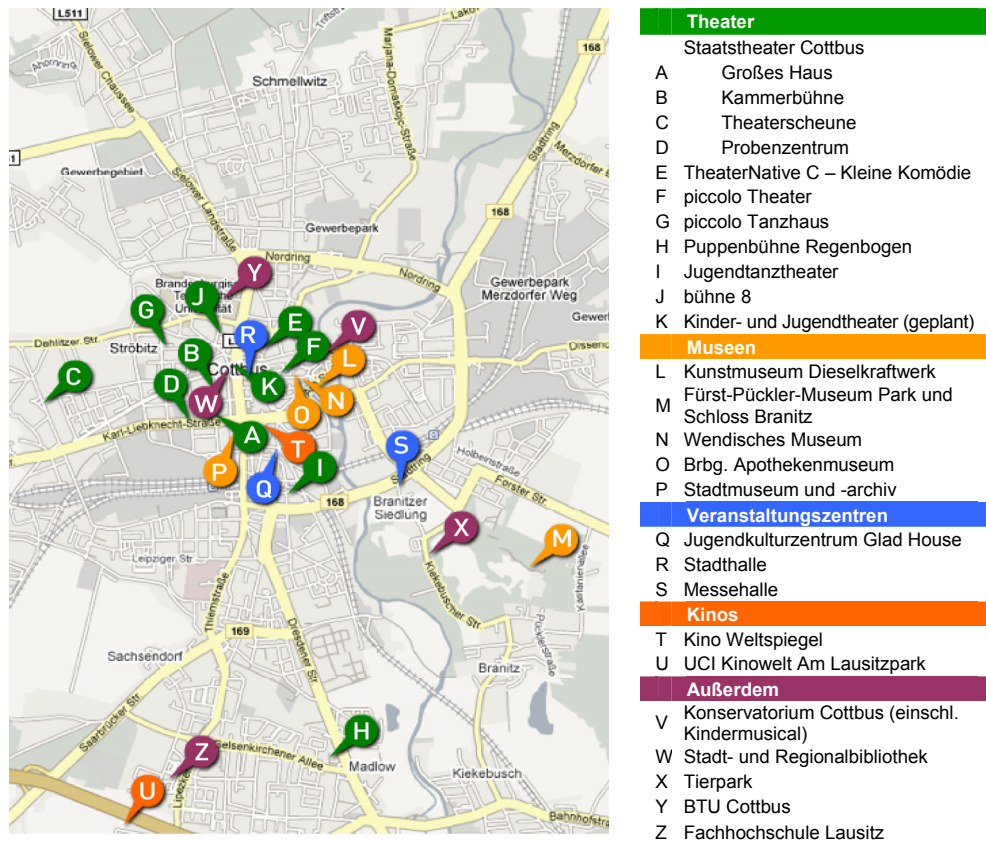


Abbildung 5-29 Lage der kulturellen Einrichtungen im Stadtgebiet von Cottbus<sup>281</sup>

Jährliche Höhepunkte im kulturellen Leben der Stadt bilden verschiedene Festivals, wie zum Beispiel der Cottbuser Musikherbst, der sich dem deutschen und sorbischen Musikschaffen Lausitzer Komponisten widmet<sup>282</sup> oder das bundesweite Studentenkabaretttreffen „Ei(n)fälle“<sup>283</sup>. Die wohl bekannteste Veranstaltung ist das FilmFestival Cottbus, das seit 1991 jährlich im Herbst einen Überblick über die aktuellen Spielfilmproduktionen des gesamten mittel- und osteuropäischen Raums gibt<sup>284</sup>.

<sup>280</sup> Vgl. Die CMT Cottbus ist der offizielle Touristkdiensleister der Stadt. Es handelt sich um eine Eigengesellschaft, an deren Stammkapital die Stadt zu 100 Prozent beteiligt ist. [Vgl. CMT GmbH, Über uns, <http://www.cmt-cottbus.de/ueberuns.html>, abgerufen am 14.08.2008]

<sup>281</sup> Eigene Grafik. Karte aus Google Maps, [www.google.de/maps](http://www.google.de/maps)

<sup>282</sup> Vgl. Cottbuser Musikherbst, Historie, <http://www.musikherbst-cottbus.de/>, abgerufen am 15.08.2008

<sup>283</sup> Vgl. Studentenkabaretttreffen, Wie es dazu kam, <http://www.studentenkabarett.de/index.php?rt=ko&sr=&ct=fest&rt=ko&ct=abl>, abgerufen am 15.08.2008

<sup>284</sup> Vgl. FilmFestival Cottbus, <http://filmfestival.pool-production.de/>, abgerufen am 14.08.2008

Wie eingangs bereits erwähnt, werden viele der hier vorgestellten Einrichtungen und Initiativen von der Stadt Cottbus finanziell unterstützt. Wie sich die Kulturausgaben der Stadt genau zusammensetzen und wie sie sich entwickelt haben, zeigt das folgende Kapitel.

#### 5.2.4.2 Kulturförderung und Entwicklung der Kulturausgaben

Im Verwaltungsaufbau der Stadt ist ein Fachbereich eigens für die kulturellen Belange zuständig. Zu diesem Fachbereich Kultur gehören folgende Einrichtungen:

- das Fürst-Pückler-Museum Park und Schloss Branitz,
- die Städtischen Sammlungen Cottbus mit Stadtmuseum, Museum der Natur und Umwelt, Stadtarchiv und Wendischem Museum,
- das Konservatorium Cottbus mit Kindermusical,
- die Puppenbühne Regenbogen,
- die Stadt- und Regionalbibliothek,
- die Volkshochschule,
- die Niedersorbische Sprachschule,
- der Tierpark Cottbus (bis zum 31.12.2008) und
- das Planetarium (bis zum 31.12.2007).<sup>285</sup>

Diese Einrichtungen erbringen Einnahmen (u. a. Eintritte, Entgelte, Gebühren), arbeiten aber nicht kostendeckend. Der Fehlbetrag, der sich aus den Einnahmen abzüglich der Personal- und Sachausgaben ergibt, wird durch die Stadt getragen.<sup>286</sup>

Zu den Kulturausgaben gehören weiterhin Zuschüsse für:

- die Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus,
- das piccolo Theater (gemeinnützige GmbH<sup>287</sup>),
- das Glad-House (Eigenbetrieb der Stadt Cottbus),
- den Tierpark (Eigenbetrieb der Stadt Cottbus seit 01.01.2009),
- die Durchführung des FilmFestivals Cottbus
- die Heimat- und Traditionspflege (bis einschließlich 2007) sowie

---

<sup>285</sup> Vgl. Frau Tetsch, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Kultur, 27.08.2007; Stadt Cottbus, Haushaltsplan und Haushaltssatzung Doppelhaushalt 2008/09, S. 70 f.

<sup>286</sup> Vgl. ebd.

<sup>287</sup> Nach der Ausgliederung aus der Verwaltung 1996 erhielt das piccolo Theater die Zusage einer weiteren Bezuschussung zunächst für 1997 bis 1999. Die finanzielle Förderung wurde 2000 bis 2004 und 2005 bis 2009 jeweils durch Beschluss der Stadtverordnetenversammlung weitergeführt.

- die TheaterNative C, die Kulturvereine der Stadt Cottbus, das Planetarium (seit 01.01.2008<sup>288</sup>) und diverse kleinere Projekte.<sup>289</sup>

Abbildung 5-30 zeigt die Einnahmen und Ausgaben der Stadt Cottbus für Wissenschaft, Forschung und Kulturpflege. Dabei sind auch Zuweisungen des Landes Brandenburg, des Bundes und der Stiftung für das Sorbische Volk enthalten. Sie sind Bestandteil der Einnahmen- und Ausgabenplanung für die jeweilige Einrichtung im Haushaltsplan der Stadt. Gemäß Doppelhaushalt 2008/09 ergibt sich der Umfang dieser Zuweisungen wie folgt:

Die größte Position bei den Landesmitteln sind die 4,118 Millionen Euro, die im Rahmen des Kommunalen Finanzausgleichs als Theaterpauschale für die Brandenburgische Kulturstiftung ausgereicht werden (vgl. Kapitel 4.2 und 4.3.2). Die Stiftung Fürst-Pückler-Museum Park und Schloss Branitz erhält jährlich 435.000 Euro vom Land, das Jugendkulturzentrum Glad House 75.000 Euro und die Puppenbühne Regenbogen 52.000 Euro, ebenfalls als Theaterpauschale. Die Mittel werden zur Sicherung und zum Erhalt des Spielbetriebs der Einrichtungen bzw. als Personal- und Sachkostenzuschuss verwendet.<sup>290</sup> Das Konservatorium erhält eine Bezuschussung zu den Unterrichtskosten, ausgereicht vom Landesverband der Musikschulen im Land Brandenburg e.V. (rund 145.000 Euro in 2008). Für die Volkshochschule werden jährlich 78.100 Euro an Landesmitteln im Rahmen der Förderung der Grundversorgung nach dem Brandenburgischen Weiterbildungsgesetz bereitgestellt. Die Bezuschussung der TheaterNative C hat das Land 2003 hingegen eingestellt.<sup>291</sup>

Bundesmittel erhalten als anerkannte Einrichtungen des Zivildienstes die Stiftung Fürst-Pückler-Museum Park und Schloss Branitz (19.400 Euro in 2008) und die Puppenbühne Regenbogen (3.000 Euro). Die Stadt- und Regionalbibliothek erhielt im Rahmen des Bundesprogramms „*Lernende Regionen*“<sup>292</sup> zwischen 2002 und 2008 rund 685.000 Euro. Die Stiftung für das Sorbische Volk, die selbst durch die Länder Brandenburg und Sachsen sowie durch den Bund gefördert wird, unterstützt aus ihren Mitteln jährlich das Wendische Museum mit rund 130.500 Euro und die Niedersorbische Sprachschule (105.700 Euro in 2008).<sup>293</sup> Insgesamt steuerten 2008 Land, Bund und Sorbische Kulturstiftung gemeinsam rund drei Viertel der Einnahmen und gut ein Viertel der städtischen Kulturausgaben bei<sup>294</sup>.

<sup>288</sup> Seit dem 01.01.08 befindet sich das Planetarium in der Trägerschaft eines Fördervereins und wird von der Stadt bezuschusst.

<sup>289</sup> Vgl. Frau Tetsch, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Kultur, 27.08.2007

<sup>290</sup> Vgl. ebd.; Stadt Cottbus, Haushaltsplan und Haushaltssatzung Doppelhaushalt 2008/09, S. 323 ff.

<sup>291</sup> Vgl. Frau Friedrich, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Kultur, 14.10.2008; Stadt Cottbus, Haushaltsplan und Haushaltssatzung Doppelhaushalt 2008/09, S. 339, 345

<sup>292</sup> Das Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ ist ein Programm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) mit Beteiligung aller Länder und Kofinanzierung aus dem Sozialfonds der Europäischen Union [vgl. Lernende Regionen, <http://www.lernende-regionen.info/dlr/index.php>, abgerufen am 30.10.2008].

<sup>293</sup> Vgl. Frau Friedrich, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Kultur, 14.10.2008; Stadt Cottbus, Haushaltsplan und Haushaltssatzung Doppelhaushalt 2008/09, S. 323 ff.

<sup>294</sup> Vgl. Stadt Cottbus, Haushaltsplan und Haushaltssatzung Doppelhaushalt 2008/09, S. 70

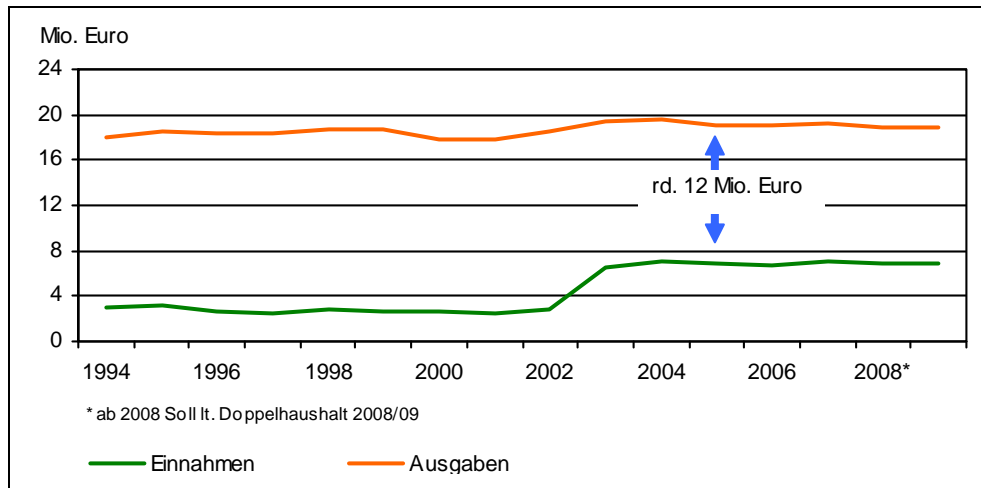


Abbildung 5-30 Einnahmen und Ausgaben im Fachbereich Kultur (VWH)<sup>295</sup>

In Abbildung 5-30 veranschaulicht der Abstand zwischen beiden Graphen die hohe Differenz zwischen den Einnahmen und Ausgaben im kulturellen Bereich, die die Stadt auszugleichen hat. Dabei fällt bei den Einnahmen des Fachbereichs Kultur sofort der deutliche Anstieg zwischen 2002 und 2003 auf. Dieser geht jedoch vor allem darauf zurück, dass die Theaterpauschale, die der Fachbereich Kultur vereinbart, erst seit 2003 auch dort geplant wird. Ausgabenseitig wurde schon immer der so genannte Brutto-Zuschuss inklusive der Theaterpauschale im Plan und im Rechenergebnis geführt, weshalb bei den Ausgaben 2003 kein entsprechender Anstieg erfolgt.<sup>296</sup>

Die Ausgaben des Fachbereichs Kultur liegen im Durchschnitt der Jahre 1994 bis 2009 bei rund 18,7 Millionen Euro. Sie verlaufen relativ konstant, fallen aber in der zweiten Hälfte der Zeitreihendarstellung (Abbildung 5-30) tendenziell etwas höher aus, als in der ersten. Dabei muss die Entwicklung der Kulturausgaben (wie bereits für die Landesebene in Kapitel 5.1.4.1 festgestellt wurde) aber auch in Relation zu steigenden Kosten gesehen werden. Ein zentraler Aspekt dabei sind die Tarifentwicklungen im Personalbereich<sup>297</sup> (vgl. Kapitel 4.5.3).

<sup>295</sup> Eigene Grafik. Vgl. Stadtverwaltung Cottbus, Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben der Stadt Cottbus (erhalten von Frau Gilis, 29.07.2008); Stadt Cottbus, Haushaltsplan und Haushaltssatzung Doppelhaushalt 2008/09, S. 70

<sup>296</sup> Vgl. Frau Friedrich, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Kultur, 14.10.2008. Zugleich hat 2002/03 auch eine Erhöhung der Theaterpauschale stattgefunden [vgl. Landesregierung Brandenburg 2002, Kulturentwicklungskonzeption 2002, S. 53]. Über die Mehreinnahmen, die dabei konkret auf die Stadt Cottbus entfielen, liegen der Autorin keine einheitlichen Angaben vor. Der Gesamtbetrag der Theaterpauschale stieg von 11,1 auf 13,1 Millionen Euro. In 2005 wurde er mit dem Brandenburgischen Finanzausgleichsgesetz (BbgFAG) auf 13 Millionen Euro abgerundet.

<sup>297</sup> Beispielsweise fand im Rahmen des TVöD (Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst), der für die Beschäftigten der Stadtverwaltung Cottbus gilt, zum 01.04.2008 eine Entgelterhöhung um einen Sockelbetrag von 50 Euro zuzüglich weiteren 3,1 Prozent statt. Eine weitere Erhöhung um 2,8 Prozent wurde zusammen mit einer Einmalzahlung in Höhe von 225 Euro für 2009 vereinbart. Zugleich soll die Ost-West-Anpassung der Tarife bis 2010 abgeschlossen sein. [Vgl. Frau Handrick, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Recht und Verwaltungsmanagement, 02.12.2008] Der TVöD hat 2005 die bisher geltenden BAT und MTArb für die Beschäftigten des Bundes und der Kommunen abgelöst (vgl. Kapitel 4.5.3).

Maßnahmen der Stadt zur Haushaltssicherung betreffen auch den kulturellen Bereich. Eine solche Maßnahme ist die *„Aufgabenkritische Überprüfung des Nettozuschusses“*. Für manche Einrichtungen sind bereits konkrete Zuschussreduzierungen erfolgt, unter anderen für das Jugendkulturzentrum Glad House und das piccolo Theater.<sup>298</sup> Beispiele aus dem aktuellen Haushaltssicherungskonzept 2008-2012 sind die weitere Reduzierung der städtischen Mittel für das Glad House (je 50.000 Euro in 2008 und 2009) sowie die Erhöhung der Einnahmeerwartungen an kulturelle Bildungseinrichtungen (z. B. Konservatorium einschl. Kindermusical, Volkshochschule) – eine Maßnahme, die ebenfalls schon Gegenstand vergangener Haushaltssicherungskonzepte war<sup>299</sup>. Zugleich werden Einsparungen bei den Personalkosten weiterverfolgt (Altersteilzeit, Personalabbau), unter anderen bei der Puppenbühne Regenbogen, der Stadt- und Regionalbibliothek und dem Konservatorium<sup>300</sup>. Eine weitere Maßnahme gemäß Haushaltssicherungskonzept ist die Umwandlung des Cottbuser Tierparks in einen Eigenbetrieb zum 01.01.2009<sup>301</sup>.

Trotz des tendenziellen Ausgabenrückgangs erhalten das piccolo Theater mit 35.000 Euro und die TheaterNative C mit 15.000 Euro ab 2008 einen höheren Zuschuss als im Vorjahr. Es handelt sich um zusätzliche Mittel für freie Theater, die allerdings mit einer Haushaltssperre versehen sind. Das heißt, die Einrichtungen müssen zunächst einen Nachweis für erhöhte Ausgaben einreichen, dann werden die Mittel freigegeben.<sup>302</sup>

Darüber hinaus kommen Veränderungen bei den Kulturausgaben auch durch Globale Minderausgaben oder durch Umgruppierungen im Haushalt zustande. So werden beispielsweise die Bewirtschaftungskosten der Stadt- und Regionalbibliothek und des Konservatoriums seit 2005 im Fachbereich Immobilien veranschlagt und nicht mehr unmittelbar bei der Kultur. Das Kindermusical wird erst seit 2007 dem Kulturbereich zugeordnet.<sup>303</sup>

---

<sup>298</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus, Auszüge aus Haushaltssicherungskonzepten vergangener Jahre (erhalten von Frau Friedrich, 05.12.2008). Insbesondere: Haushaltssicherungskonzept 2001, Abrechnung per 31.12.2001, S. 3, Maßnahmen-Nr. 7.9; Haushaltssicherungskonzept 2002-2005, Abrechnung per 31.12.2002, Anlage 6, S. 2, Maßnahmen-Nr. 7.9; Haushaltssicherungskonzept 2003-2009, Konsolidierungsmaßnahmen mit Stand vom 28.05.2003, S. 5. Auch für das Staatstheater Cottbus waren gemäß den Unterlagen konkrete Zuschusskürzungen vorgesehen. In welchem Umfang diese eingetreten sind, ist für die Autorin aus den ihr zur Verfügung gestellten Quellen und aufgrund der Veränderungen der Haushaltsansätze im Zuge der Stiftungsgründung nicht rekapitulierbar.

<sup>299</sup> Vgl. Stadt Cottbus 2007, Fortschreibung des Haushaltssicherungskonzepts 2008-2012, Verwaltungshaushalt, S. 12, 33; Stadtverwaltung Cottbus, Auszüge aus Haushaltssicherungskonzepten vergangener Jahre (erhalten von Frau Friedrich, 05.12.2008). Insbesondere: Haushaltssicherungskonzept 2000, Abrechnung per 31.12.2000 mit Stand vom 07.05.2003, Maßnahmen-Nr. 3

<sup>300</sup> Vgl. Stadt Cottbus, Haushaltsplan und Haushaltssatzung Doppelhaushalt 2008/09, S. 71; Frau Friedrich, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Kultur, 04.09.2008

<sup>301</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus 2008, Bildung des Eigenbetriebs Tierpark Cottbus, Vorlage zur Entscheidung durch die Stadtverordnetenversammlung. Voraussichtlich werden kurzfristig durch die Eigenbetriebsbildung keine Einsparungen kommunaler Haushaltsmittel erreicht. Mittelfristig soll eine schrittweise Reduzierung des kommunalen Zuschusses durch den Tierpark erwirtschaftet werden. Auch die Überführung in eine weitere Betreiberform (gGmbH, AöR) ist vorgesehen.

<sup>302</sup> Vgl. Frau Friedrich, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Kultur, 04.09.2008

<sup>303</sup> Vgl. Frau Friedrich, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Kultur, 14.10.2008

Der Umfang investiver Mittel für kulturelle Belange (vgl. Abbildung 5-31) hängt im Wesentlichen von bestehenden Projekten und verfügbaren Eigen- und Fördermitteln ab. Die Einnahmen in Abbildung 5-31 stellen dabei die investiven Mittel Dritter, in erster Linie des Bundes, des Landes und der Europäischen Union, dar, während die Ausgaben auch den Eigenanteil der Stadt enthalten. Das hohe Investitionsniveau der letzten Jahre geht auf die Wiederherstellung der Gutsökonomie im Fürst-Pückler-Park Branitz sowie auf den Umbau und die Sanierung des Dieselmotorkraftwerks für die Nutzung durch die Brandenburgischen Kunstsammlungen (Kunstmuseum Dieselmotorkraftwerk, vgl. Kapitel 4.3.1 und 5.1.4.1) zurück. Die Darstellung der investiven Einnahmen und Ausgaben zeigt, dass große Investitionen im Kontext der Kofinanzierung auch einen hohen Eigenanteil der Stadt erforderlich machen (im Fall des Dieselmotorkraftwerks insgesamt rund 1,3 Millionen Euro), dass aber andererseits solche Maßnahmen aus eigener Kraft für die Stadt kaum vorstellbar sind.

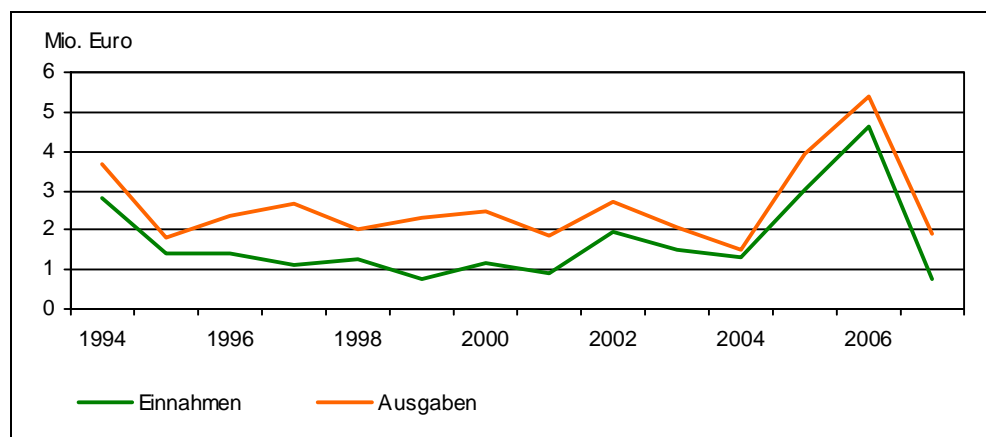


Abbildung 5-31 Einnahmen und Ausgaben im Fachbereich Kultur (VMH)<sup>304</sup>

Wie hier gezeigt wurde, bleibt auch der Kulturetat bei den Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung der Stadt Cottbus nicht außer Acht. Des Weiteren haben an den Kulturausgaben der Stadt Bundes-, aber vor allem Landesmittel und (über das Land ausgereichte) Fördermittel der Europäischen Union einen wichtigen Anteil. Einerseits ist die Verfügbarkeit dieser Mittel für die Stadt positiv zu bewerten. Andererseits stellt eine Verschlechterung der Einnahmebedingungen beim Land (z. B. das „*phasing out*“ des brandenburgischen Südwestens) insofern auch ein unmittelbares Risiko für die kulturelle Infrastruktur von Cottbus dar. Auf die problematische Haushaltslage der Stadt und auch des Landes Brandenburg wurde in den Kapiteln 5.1.3.3 und 5.2.3.3 bereits eingegangen. Die weitere Auswertung wird Gegenstand des siebten Kapitels sein. Hier schließt sich eine Betrachtung der kulturpolitischen Planungen in der Stadt Cottbus an.

<sup>304</sup> Eigene Grafik. Vgl. Stadtverwaltung Cottbus, Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben der Stadt Cottbus (erhalten von Frau Gilis, 29.07.2008). Die Baumaßnahmen am Großen Haus des Staatstheaters (vgl. Kapitel 4.2 und 5.1.4.1) wurden über die Brandenburgische Kulturstiftung abgewickelt und sind deshalb in der Darstellung nicht enthalten.



#### 5.2.4.3 Kulturpolitische Planung

Wie bereits im Kontext der kulturpolitischen Zielstellungen und Pläne des Landes Brandenburg (vgl. Kapitel 5.1.4.2) angemerkt wurde, ist für diese Arbeit natürlich von besonderem Interesse, wie den Anforderungen durch den demografischen Wandel begegnet werden soll. Seitdem 1994 die erste Bevölkerungsprognose für Cottbus errechnet wurde, hat sich die Auseinandersetzung mit Alterung und Rückgang der Bevölkerung als wichtiges Thema für die Stadt etabliert<sup>305</sup>. Eine eigenständige Planung, die die kulturelle Entwicklung von Cottbus vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zum Gegenstand hat, gibt es allerdings nicht. Insofern sollen, wie in Kapitel 3.4 bereits angemerkt wurde, die generellen kulturpolitischen Pläne und kommunalen Zielstellungen mit Blick auf die Stadt als Sitz des Staatstheaters Cottbus einbezogen werden.

Einen umfassenden Überblick zu den Zielen und Handlungsschwerpunkten der Stadt, der auch den demografischen Wandel und den kulturellen Bereich mit einbezieht, liefert das Integrierte Stadtentwicklungskonzept *„Cottbus 2020 - mit Energie in die Zukunft“*, auf das deshalb im Folgenden Bezug genommen werden soll.

Das Integrierte Stadtentwicklungskonzept ist zugleich Bündelungsinstrument der kommunalen Planung und Entscheidungsgrundlage für die Gewährung von Fördermitteln des Landes bzw. der Europäischen Union<sup>306</sup>. Insgesamt 40 Städte hat das brandenburgische Ministerium für Infrastruktur und Raumordnung aufgefordert, Integrierte Stadtentwicklungskonzepte zu erarbeiten. Damit sollten sie angeregt werden, ihre gesamtstädtische Lage zu erfassen, Erfordernisse zu identifizieren und mit Prioritäten zu versehen. Dies sollte insbesondere im Hinblick auf die sich verringende Förderkulisse einerseits und die eigenen Haushaltspotenziale für die erforderliche Kofinanzierung von Fördermitteln andererseits geschehen.<sup>307</sup>

Ansatzpunkt der Integrierten Stadtentwicklungskonzepte ist der *„Förderschwerpunkt Vier: Umwelt und städtische Entwicklung“* im Operationellen Programm (OP) des Landes Brandenburg zum *„Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung“* (EFRE). Das OP als Grundlage für die Vergabe von EFRE-Mitteln wird im Schwerpunkt Vier durch die *„Richtlinie für nachhaltige Stadtentwicklung“* weiter konkretisiert. Unter der Federführung des Ministeriums für Infrastruktur und Raumordnung stehen für entsprechende Maßnahmen in der EU-Förderperiode 2007-2013 insgesamt 115 Millionen Euro zur Verfügung. Dabei entfällt auf den Südwesten des Landes als *„phasing-out“-Region* mit 40 Millionen Euro ein deutlich geringerer Anteil als auf den brandenburgischen Nordosten. Insgesamt fünfzehn Städte wurden für die Spitzenförderung ausgewählt, darunter auch Cottbus.<sup>308</sup>

---

<sup>305</sup> Vgl. Frau Neumann, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Stadtentwicklung, 21.08.2008

<sup>306</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus, Informationsveranstaltung zum Integrierten Stadtentwicklungskonzept, Folie 2

<sup>307</sup> Vgl. Frau Neumann, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Stadtentwicklung, 21.08.2008

<sup>308</sup> Vgl. ebd.; Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg 2007, *Europäischer Fonds für regionale Entwicklung Förderperiode 2007-2013, Operationelles Programm (OP)*, S. 22 ff.



Für Cottbus gilt laut Integriertem Stadtentwicklungskonzept die übergeordnete Zielstellung, die Stadt als Wirtschafts-, Zukunfts- und Lebensraum zu entwickeln und als Oberzentrum der Region zu qualifizieren und zu stärken<sup>309</sup>. Dazu gehören unter anderem:

- die Stärkung der Stadt als Wirtschaftsstandort, dabei insbesondere die „*Re-Industrialisierung*“ mit produzierendem Gewerbe für eine vielseitige Wirtschaftsstruktur und die Schaffung von Arbeitsplätzen<sup>310</sup>,
- die Profilierung als Bildungs- und Wissenschaftsstandort, insbesondere durch die stärkere Vernetzung zwischen der Wirtschaft und dem vorhandenen Forschungspotenzial (Brandenburgische Technische Universität, Fachhochschule Lausitz) sowie die Sicherung von Fachkräften<sup>311</sup>,
- die qualitätsvolle und an den Bedürfnissen der Bewohner orientierte Gewährleistung der Hauptfunktionen Wohnen, Arbeiten, Erholen und Versorgen, dabei die Entwicklung der Innenstadt sowie der Erhalt und die Schaffung bedarfsgerechter Nutzungsstrukturen in allen Teilräumen<sup>312</sup>,
- die gleichberechtigte Teilhabe aller Cottbuser Bürger am gesellschaftlichen Leben, z. B. die Gewährleistung von Barrierefreiheit, altersspezifischen Angeboten und konfliktfreier Mehrfachnutzung<sup>313</sup>.

Im Rahmen einer ausführlichen Bestandsaufnahme werden im Integrierten Stadtentwicklungskonzept verschiedene Arbeitsfelder (z. B. Wirtschaft und Beschäftigung sowie Kultur, Sport und Freizeit) separat betrachtet und einer SWOT-Analyse unterzogen. Tabelle 5-8 zeigt die Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken, die dabei für den kulturellen Bereich identifiziert wurden.

<b>Stärken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brandenburgische Kulturstiftung mit Staatstheater und Kunstmuseum</li> <li>- Diesellochwerk, Park und Schloss Branitz sowie FilmFestival als profilbestimmende kulturelle „Leuchttürme“</li> <li>- vielfältiges Kulturangebot verschiedener Leistungsträger bezogen auf die Stadtgröße, das den Erwartungen an ein Oberzentrum entspricht</li> <li>- profilbestimmende Verknüpfung von Bildung und Kultur (z. B. piccolo Theater, Konservatorium, Jugendkulturzentrum Glad House sowie Stadt- und Regionalbibliothek)</li> </ul>
<b>Schwächen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- finanzielle Abhängigkeit der Angebote von der öffentlichen Hand</li> <li>- ungenügende Identifikation mit den vorhandenen Stärken</li> <li>- Sanierungsstau bei Gebäuden und Anlagen, ungenügende sicherheitstechnische Ausstattung (Brandschutz)</li> </ul>
<b>Chancen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrieb des Diesellochwerks als Ort für die Künste</li> </ul>

<sup>309</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus 2007, Integriertes Stadtentwicklungskonzept, S. 98 f.

<sup>310</sup> Vgl. ebd., S. 94

<sup>311</sup> Vgl. ebd., S. 94, 100 f.

<sup>312</sup> Vgl. ebd., S. 95

<sup>313</sup> Vgl. ebd., S. 96

<b>Chancen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FilmFestival Cottbus als Kulturereignis mit internationaler Ausstrahlung und Resonanz</li> <li>- kulturell-ästhetische Bildung als Teil einer regionalen Wissensgesellschaft</li> <li>- Pückler-Park als touristischer Imageträger und Anziehungspunkt</li> </ul>
<b>Risiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- künftige finanzielle Sicherung der Kulturangebote</li> </ul>

Tabelle 5-8 SWOT-Analyse für die kulturellen Institutionen von Cottbus<sup>314</sup>

Zentrale Faktoren dieser SWOT-Analyse wurden bereits in den vorangegangenen Kapiteln angestoßen (vgl. u. a. Kapitel 5.2.3.3 und 5.2.4.1) und sollen hier deshalb nicht weiter vertieft werden. Im Integrierten Stadtentwicklungskonzept werden die folgenden zentralen Handlungserfordernisse hergeleitet:

- die Sicherung und Wiederherstellung der kulturhistorischen Gestalt- und Ausdrucksqualität der Pücklerschen Park- und Kulturlandschaft und die Verbesserung der touristischen Attraktivität;
- die schrittweise Entwicklung der infrastrukturellen Bedingungen, insbesondere für die profilbestimmenden kulturellen Institutionen der Stadt;
- die kulturelle Kinder- und Jugendbildung als Zukunftsinvestition und
- die Unterstützung des bürgerschaftlichen und ehrenamtlichen Kulturrengagements sowie kulturwirtschaftlicher Aktivitäten für ein lebendiges und vielschichtiges Kulturangebot.<sup>315</sup>

Auf der Basis der sektoralen Betrachtungen und Analysen – wie sie hier für den kulturellen Bereich kurz umrissen wurden – werden im Integrierten Stadtentwicklungskonzept diverse Handlungsschwerpunkte ermittelt und mit konkreten Schlüsselmaßnahmen versehen. Auf dieser Grundlage erfolgt im Dialog mit dem Ministerium für Infrastruktur und Raumordnung die Auswahl von prioritären Maßnahmen für die Förderung der nachhaltigen Stadtentwicklung (EFRE-Mittel). Für weitere Maßnahmen, die aus städtischer Sicht bedeutsam sind, müssen andere Finanzierungsmöglichkeiten gefunden werden.<sup>316</sup> Dabei betreffen in erster Linie vier Maßnahmen des Integrierten Stadtentwicklungskonzepts unmittelbar den kulturellen Bereich.

Eine davon ist der Bau eines Kinder- und Jugendtheaters als neuen gemeinsamen Standort für das piccolo Theater, das piccolo Tanzhaus und die Puppenbühne Regenbogen (vgl. Abbildung 5-29, Kurzbezeichnungen „F“, „G“, „H“ und „K“). Die Zusammenlegung der Einrichtungen soll laut Integriertem Stadtentwicklungskonzept bessere Standortbedingungen (u. a. durch zentrale Lage, größere Räumlichkeiten, diskriminierungsfreien Zugang) schaffen und den Sanierungsstau in den bestehenden Gebäuden aufheben. Gleichzeitig werden inhaltliche Synergieeffekte der gemeinsa-

<sup>314</sup> Vgl. ebd., S. 70 ff.

<sup>315</sup> Ebd., S. 73

<sup>316</sup> Vgl. Frau Neumann, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Stadtentwicklung, 21.08.2008

men Angebotsgestaltung erwartet.<sup>317</sup> Das Projekt Kinder- und Jugendtheater ist als prioritäre Maßnahme für eine EFRE-Förderung gemäß der „*Richtlinie zur nachhaltigen Stadtentwicklung*“ identifiziert worden. Maßgebend für diese Entscheidung ist unter anderen das Handlungsfeld „*Urban Culture*“ der Richtlinie, das die Modernisierung, Profilierung und demografische Anpassung der kulturellen Infrastrukturen und Einrichtungen in den Städten zum Gegenstand hat.<sup>318</sup>

Eine zweite Maßnahme im kulturellen Bereich ist die Entwicklung und touristische Aufwertung des Fürst-Pückler-Parks mit dem Ziel, seine kulturelle Bedeutung und ein positives Image für die Stadt zu befördern und den Kulturtourismus als überregionalen Wirtschaftsfaktor zu stärken. Zu den Zielen gehört deshalb auch die Aufnahme in das Weltkulturerbe der UNESCO.<sup>319</sup> Eine Förderung der Vorhaben rund um das Schloss und den Park wurde im Hinblick auf die nachhaltige Stadtentwicklung nicht als prioritär eingestuft, soll aber im Rahmen der Maßnahme „*Europäische Garten-Kultur-Region*“<sup>320</sup> beantragt werden. Diese ist dem Ziel „*Europäische territoriale Zusammenarbeit*“ der EU-Strukturpolitik zugeordnet. Die Antragsstellung erfolgt gemeinsam mit Polen (Zielona Gora, Piastepark).<sup>321</sup>

Bei der dritten Maßnahme handelt es sich um die Sanierung des Konzertsaaes am Cottbuser Konservatorium „*zur Sicherung der Ausbildungsqualität und Förderung des kulturellen Angebots*“<sup>322</sup>. Auch hier ist keine prioritäre Einstufung im Sinne der „*Richtlinie für nachhaltige Stadtentwicklung*“ erfolgt. Fördermittel für die Außensanierung (Hülle, Dach) wurden im Rahmen des Programms „*Modellstadt Cottbus*“<sup>323</sup>

<sup>317</sup> Vgl. ebd., S. 131; Stadtverwaltung Cottbus 2005, Gemeinwesenstudie der Stadt Cottbus

<sup>318</sup> Vgl. Frau Neumann, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Stadtentwicklung, 09.12.2008; Ministerium für Infrastruktur und Raumordnung des Landes Brandenburg, Richtlinie zur nachhaltigen Stadtentwicklung vom 13.06.2008, S. 2; Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg 2007, Europäischer Fonds für regionale Entwicklung Förderperiode 2007-2013, Operationelles Programm (OP), S. 22 ff.

<sup>319</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus 2007, Integriertes Stadtentwicklungskonzept, S. 119, 155 f. Der zweite Pückler-Park der Lausitz in Bad Muskau wurde 2004 in die Liste des Weltkulturerbes aufgenommen.

<sup>320</sup> Die Maßnahme „Revitalisierung und Wiedergewinnung historischer Parklandschaften in der Mitte Europas - Europäische Garten-Kultur-Region“ ist Bestandteil des Handlungs- und Entwicklungskonzepts der Euroregion Spree-Neiße-Bober. Sie verfolgt die Umsetzung der Priorität 1: „Förderung der Infrastruktur und Verbesserung der Umweltsituation“ des Operationellen Programms zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit – Polen (Wojewodschaft Lubuskie) – Brandenburg 2007-2013 im Rahmen des Ziels „Europäische territoriale Zusammenarbeit“. [Vgl. Frau Neumann, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Stadtentwicklung, 09.12.2008]. Die Euroregion „Spree-Neiße-Bober“ ist eine von vier Euroregionen entlang der deutsch-polnischen Grenze. Seit 1993 konzentriert sie sich darauf, den Trenneffekt der Grenze zu mindern und grenzüberschreitende Potenziale zu nutzen. [Vgl. Stadt Cottbus, Cottbus in der Euroregion Spree-Neiße-Bober, [http://www.cottbus.de/buerger/rathaus/ob/buero\\_ob/cbinternational/cottbus\\_in\\_der\\_euroregion,255001243.html](http://www.cottbus.de/buerger/rathaus/ob/buero_ob/cbinternational/cottbus_in_der_euroregion,255001243.html), abgerufen am 10.12.2008]

<sup>321</sup> Vgl. Frau Neumann, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Stadtentwicklung, 09.12.2008

<sup>322</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus 2007, Integriertes Stadtentwicklungskonzept, S. 134

<sup>323</sup> Das Modellstadtprogramm wurde 1990 durch den Bund aufgelegt, um die städtebauliche Entwicklung (insbesondere die Stadtsanierung) in vorerst sechs ostdeutschen Innenstädten verstärkt zu fördern. Cottbus kam 1991 als eine von weiteren fünf ostdeutschen Städten dazu. Dabei steht „Modellstadt“ neben einer verstärkten finanziellen Unterstützung auch für die Weitergabe von Erfahrungen bei der Stadtsanierung an andere Kommunen. Der Einsatz der Städtebaufördermittel erfolgt seit 1994 jeweils zu einem Drittel durch Bund, Land und Kommune. Förderfähig sind u. a. die Sanierung von Gebäuden, die vor 1949 errichtet wurden, und Abbruchmaßnahmen. Seit 1991 sind ca. 70 Mio. Euro in die Sanierungsmaßnahme geflossen. Sie soll noch bis 2012 laufen. [Vgl. Frau Löwa, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Stadtentwicklung, 11.12.2008]

beantragt.<sup>324</sup> Aus Eigenmitteln der Stadt sollen weitere Sanierungsmaßnahmen im Inneren des Gebäudes (u. a. Brandschutz, Asbestsanierung) erfolgen.<sup>325</sup>

Für die vierte Maßnahme, die denkmalgerechte Sanierung des Jugendkulturzentrums Glad House, ist die Einordnung zur Förderung entweder im Rahmen des Bundes-Länder-Programms „Soziale Stadt“<sup>326</sup> oder alternativ nach der „Richtlinie für nachhaltige Stadtentwicklung“ aus EFRE-Mitteln vorgesehen.<sup>327</sup>



Abbildung 5-32 Links: Saal des Konservatoriums Cottbus.<sup>328</sup> Rechts: Jugendkulturzentrum Glad House<sup>329</sup>

Ähnlich wie für den kulturellen Bereich werden im Integrierten Stadtentwicklungskonzept sektorale Betrachtungen und Analysen sowie Handlungserfordernisse auch für andere Bereiche erarbeitet, beispielsweise für das Stadtmarketing und die interkommunale Zusammenarbeit. Hier ergeben sich ebenfalls Anknüpfungspunkte zum kulturellen Bereich (z. B. Kultur als Imagefaktor – vgl. Kapitel 3.2.2.2, Entwicklung von Kooperationen – vgl. Kapitel 3.1), weshalb zu diesen Punkten ebenfalls ein kurzer Überblick gegeben werden soll.

Das Stadtmarketing betrachtet die Stadt als Produkt, dessen Attraktivität sowohl in der Innen- (für die Bewohner) als auch in der Außenwirkung (für Gäste und Unternehmen) erhöht werden soll.

<sup>324</sup> Vgl. Frau Neumann, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Stadtentwicklung, 09.12.2008

<sup>325</sup> Vgl. Frau Friedrich, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Kultur, 04.09.2008; Stadt Cottbus, Haushaltsplan und Haushaltssatzung Doppelhaushalt 2008/09, S. 112; Stadt Cottbus 2007, Mittelfristiger Investitionsplan 2008/09-2012, S. 127

<sup>326</sup> Das Programm „Soziale Stadt“ wurde 1999 gestartet, um der zunehmenden sozialen und räumlichen Spaltung in den Städten entgegenzuwirken. Durch das Programm werden in 498 Programmgebieten in 318 deutschen Städten und Gemeinden neue Herangehensweisen in der Stadtteilentwicklung gefördert. Zu den Zielen des Programms „Soziale Stadt“ gehört dabei auch, die Lebenschancen durch Vermittlung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen zu erhöhen. [Vgl. Bundestransferstelle „Soziale Stadt“, Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“, <http://www.sozialestadt.de/programm/>, abgerufen am 27.08.2008]

<sup>327</sup> Vgl. Frau Neumann, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Stadtentwicklung, 09.12.2008

<sup>328</sup> Flickr, <http://www.flickr.com/photos/97313855@N00/363473216>, abgerufen am 27.03.2009

<sup>329</sup> Cottbus Reporter, Veranstaltungen, <http://www.cottbus-reporter.de/>, abgerufen am 27.03.2009

*„Stadtmarketing ist ein strategisches Instrument einer mittel- und langfristig ausgerichteten Stadtentwicklung, mit dem Ziel, ökonomisch und gesellschaftlich verwertbare Wettbewerbsvorteile gegenüber relevanten Konkurrenzstandorten zu generieren. Es basiert auf der ideellen, institutionellen und finanziellen Zusammenarbeit und Konsensfindung von öffentlicher Hand und privaten Akteuren und wird durch Stadtratsbeschluss bzw. Gemeinderatsbeschluss legitimiert.“<sup>330</sup>*

Stadtmarketing-Aktivitäten sind in Cottbus in Teilbereichen bereits vorhanden. Unter der Schwerpunktsetzung Wirtschaftsförderung/Standortwerbung sind hier insbesondere die Cottbuser Messe- und Tourismus GmbH (CMT) und die Entwicklungsgesellschaft Cottbus mbH (EGC)<sup>331</sup> aktiv, die die Stadt zu den Themen „Messe/Tourismus/Kultur“ und „Wirtschaftsstandort Cottbus“ vermarkten. Mit der Interessenvereinigung Innenstadt e. V. ist zudem ein Verein entstanden, der sich um die Koordinierung und Bündelung der Aktivitäten zur Vitalisierung der City bemüht.<sup>332</sup>

Dennoch stellt das Integrierte Stadtentwicklungskonzept eine „unzureichende Wahrnehmung der Stadt als Oberzentrum der Region“<sup>333</sup> fest. Das „Produkt Stadt“ sei noch nicht ausreichend entwickelt und ein gesamtstädtisches Marketing noch nicht etabliert, da bestehende Marketingaktivitäten nicht ausreichend koordiniert würden. Vor diesem Hintergrund wird ein „ganzheitliches, strategisches (Stadt-)Marketingkonzept, das alle Aktivitäten bündelt“<sup>334</sup> als Ziel verfolgt. Als erste Schritte zur Umsetzung können die Gründung der AG Stadtmarketing und die Einrichtung der Stabstelle Stadtmarketing beim Oberbürgermeister gelten. Zudem wurden die inhaltlichen Schwerpunkte „Energie“ und „Fürst Pückler“ für die städtischen Marketingaktivitäten evaluiert. Für die dauerhafte Festigung der Marketingstrukturen sowie die Steuerung und Koordinierung der Marketingaktivitäten soll ab 2009 der Stadtmarketing- und Tourismusverband als gemeinsame Plattform der Stadt und der privaten Akteure sorgen.<sup>335</sup>

Was die interkommunale Zusammenarbeit anbelangt, ist die Stadt bereits in verschiedene Netzwerke und Kooperationen in der Region eingebunden. Ein wichtiger Aspekt dabei ist die Teilnahme an regionalen Entwicklungsprozessen, wie beispielsweise im Rahmen der Internationalen Bauausstellung (IBA) Fürst-Pückler-Land<sup>336</sup>

<sup>330</sup> Jenne 2005, S. 40

<sup>331</sup> Die EGC ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Die Stadt ist mit 51 Prozent am Stammkapital beteiligt (Beteiligungsgesellschaft). Sie fungiert als Ansprechpartner für Wirtschaftsansiedlungen in Cottbus. [Vgl. Entwicklungsgesellschaft Cottbus mbH, Unternehmenspräsentation, <http://www.egc-cottbus.de/service/unternehmen.html>, abgerufen am 02.11.2008]

<sup>332</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus 2007, Integriertes Stadtentwicklungskonzept, S. 86

<sup>333</sup> Ebd.

<sup>334</sup> Ebd.

<sup>335</sup> Vgl. Frau Neumann, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Stadtentwicklung, 09.12.2008

<sup>336</sup> Von 2000 bis 2010 findet in der Lausitz die IBA Fürst-Pückler-Land statt. Sie soll wirtschaftliche, gestalterische und ökologische Impulse für einen Strukturwandel in der stark vom Bergbau geprägten Region geben. Die IBA-Gesellschaft wird getragen von den Landkreisen Elbe-Elster, Dahme-Spreewald, Oberspreewald-Lausitz, Spree-Neiße sowie von der Stadt Cottbus und gefördert durch das Land Brandenburg. [Vgl. IBA Fürst-Pückler-Land, <http://www.iba-see.de>, abgerufen am 10.12.2008]

oder des Regionalmanagements der Region Lausitz-Spreewald<sup>337</sup>. Mit der Initiative zur Bildung der „Energierregion Lausitz-Spreewald“ soll zudem an der Schaffung geeigneter Strukturen für eine weitere Institutionalisierung der Zusammenarbeit in der Region mit neuen Entwicklungsimpulsen gearbeitet werden.<sup>338</sup>

Ein weiterer wichtiger Aspekt kommunaler und regionaler Kooperationen ist die gemeinsame und kostengünstige Aufgabenerledigung. So nimmt Cottbus beispielsweise schon gegenwärtig auf der Grundlage einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung für einige Umlandgemeinden Aufgaben der Vollstreckung wahr. Zukunftschancen können in der Erschließung neuer Handlungsspielräume und einer effektiveren Gestaltung der Verwaltungsstrukturen liegen.<sup>339</sup> So wurden mit dem Landkreis Spree-Neiße für die Aufgabenbereiche Landwirtschaft, Veterinär- und Lebensmittelüberwachung bereits Kooperationsformen geprüft, bisher allerdings ohne Ergebnis. Da mit entsprechenden Strukturveränderungen auch personalrechtliche Bereiche berührt werden, sind nach Aussage der Stadt kurzfristig auch keine Ergebnisse zu erwarten.<sup>340</sup>

Auch im kulturellen Bereich wurden bereits Versuche für eine engere Zusammenarbeit mit dem Spree-Neiße-Kreis unternommen. So war bereits Mitte der 1990er Jahre die Zusammenlegung der Musikschulen beider Gebietskörperschaften am Standort Cottbus vorgesehen, ist aber nicht erfolgt, da der Kreis das flächendeckende Netz kleiner Außenstellen der eigenen Musikschule erhalten wollte. Diskussionen um die Zusammenlegung der Volkshochschulen deuten auf ähnliche Probleme hin, die in den unterschiedlichen Organisationsstrukturen begründet liegen. Ein Ergebnis ist noch nicht absehbar, aber kooperative Schritte erfolgen beispielsweise durch die Abstimmung der Kursangebote.<sup>341</sup>

Maßnahmen, die die Brandenburgische Kulturstiftung betreffen, werden im Integrierten Stadtentwicklungskonzept nicht aufgeführt. Dennoch sind das Staatstheater Cottbus und das Kunstmuseum Dieselkraftwerk Bestandteil der städtischen Mittel- und Langfristplanung, wie die Stiftungsgründung (ausgehend vom Grundgedanken einer langfristigen Zweckbindung beider Einrichtungen, vgl. Kapitel 4.3) und die Investitionen in das neue Domizil des Kunstmuseums gezeigt haben. Insbesondere für das Staatstheater sind weitere umfangreiche Sanierungsmaßnahmen vorgesehen (vgl. Kapitel 4.2). Welche Risiken und Chancen sich aus den geschilderten Planungen der Stadt ergeben, darauf wird in der SWOT-Analyse eingegangen werden.

---

<sup>337</sup> Im Regionalmanagement der Region Lausitz-Spreewald arbeiten die Landkreise Elbe-Elster, Oberspreewald-Lausitz, Spree-Neiße und die kreisfreie Stadt Cottbus auf der Grundlage einer Kooperationsvereinbarung zusammen. Im Zentrum stehen die Initiierung und Koordinierung kreisübergreifender Projekte. Schwerpunktthemen sind Wirtschaftsförderung, Tourismus, Regionalentwicklung sowie das regionale Innen- und Außenmarketing. [Vgl. Centrum für Innovation und Technologie GmbH Forst, Regionalmanagement der Region Lausitz-Spreewald, <http://www.lausitz.de/Regionales/de/Regionalmanagement.html>, abgerufen am 10.12.2008]

<sup>338</sup> Vgl. Frau Neumann, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Stadtentwicklung, 09.12.2008

<sup>339</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus 2007, Integriertes Stadtentwicklungskonzept, S. 89

<sup>340</sup> Vgl. Frau Neumann, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Stadtentwicklung, 09.12.2008

<sup>341</sup> Vgl. Frau Tetsch, Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Kultur, 04.09.2008

### 5.3 Weitere soziodemografische Daten aus dem Einzugsgebiet des Staatstheaters Cottbus

Für das nähere geografische Einzugsgebiet des Staatstheaters, die Stadt Cottbus und den Spree-Neiße-Kreis, stellt dieses Kapitel weitere soziodemografische Daten dar, die für die Entwicklung der Nachfrage von Interesse sind. Für den Spree-Neiße-Kreis werden dies zunächst Daten der Einwohnerzahl, Altersstruktur sowie der Bevölkerungsprognose sein, die für Cottbus bereits in Kapitel 5.2.2 zusammengetragen wurden. Für beide Kommunen wird sich sodann eine Betrachtung der monatlichen Haushaltsnettoeinkommen und des Bildungsstands der Bevölkerung anschließen. Dass Einkommen und Bildung zwei wesentliche Kenngrößen der kulturellen Partizipation sind, belegen die Aussagen zur Nachfrageentwicklung in Kapitel Sechs.

#### 5.3.1 Bevölkerungsentwicklung im Spree-Neiße-Kreis

Zum 31.12.2007 lebten im Landkreis Spree-Neiße 132.798 Menschen. Zwischen 1992 und 2007 wurden jährlich durchschnittlich 850 Kinder geboren, annähernd doppelt so viele Personen starben. Die Sterbeüberschüsse wurden zwischen 1993 und 1997 durch einen positiven Wanderungssaldo überlagert, wobei auch die Suburbanisierung der Stadt Cottbus (vgl. Kapitel 5.2.2) eine tragende Rolle spielte. Die Folge war ein moderates Bevölkerungswachstum. Seit 1998 fällt die Wanderungsbilanz des Spree-Neiße-Kreises alljährlich negativ aus. Diese Entwicklung führt zusammen mit dem Geburtendefizit zu einem anhaltenden Bevölkerungsrückgang.<sup>342</sup> Gegenüber der höchsten Bevölkerungsstand der Nachwendezeit, 151.830 Einwohnern im Jahr 1997, war 2007 ein Bevölkerungsrückgang von mehr als zwölf Prozent zu verzeichnen<sup>343</sup>.

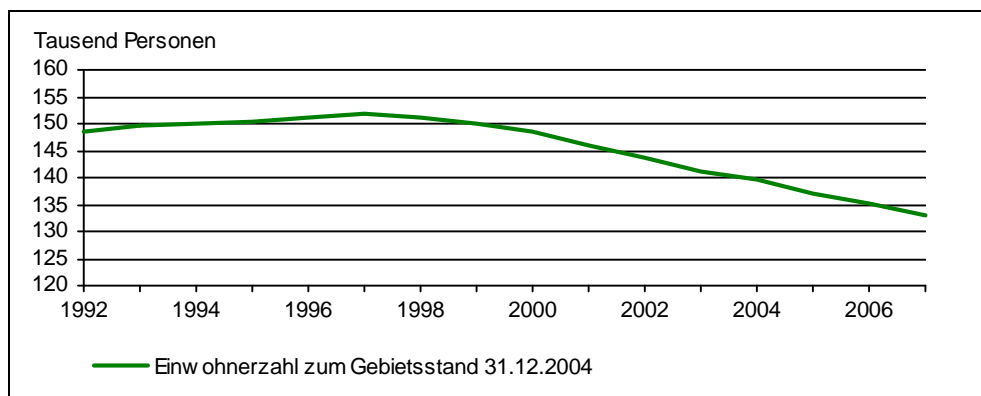


Abbildung 5-33 Wohnbevölkerung im Spree-Neiße-Kreis zwischen 1989 und 2007<sup>344</sup>

<sup>342</sup> Vgl. Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg 2006, Bevölkerungsbilanz der Gemeinden im Land Brandenburg 1992-2004, S. 244 f.; Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg 2006, Bevölkerungsentwicklung und Flächen der kreisfreien Städte, Landkreise und Gemeinden im Land Brandenburg 2005, (S. 4 f.); Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Bevölkerungsentwicklung und Flächen der kreisfreien Städte, Landkreise und Gemeinden im Land Brandenburg, Ausgaben für die Jahre 2006 (S. 4 f.) und 2007 (S. 6 f.)

<sup>343</sup> Eigene Berechnung. Vgl. ebd.

<sup>344</sup> Eigene Grafik. Vgl. ebd.

Die Zahl der Geburten im Spree-Neiße-Kreis soll laut „*Bevölkerungsprognose des Landes Brandenburg 2007 bis 2030*“ von 820 Kindern in 2006 auf 330 Kinder in 2030 und somit um mehr als die Hälfte zurückgehen, während die Zahl der Sterbefälle von 1.470 auf 1.940 steigt (vgl. Abbildung 5-34). Die jährlichen Sterbeüberschüsse würden sich demnach bis 2030 auf 1.610 Personen erhöhen. Verstärkt wird der Bevölkerungsverlust laut Prognose bis einschließlich 2017 durch Wanderungsverluste, die aber kontinuierlich abnehmen sollen, bis die Wanderungsbilanz 2018 ausgeglichen ist. Danach würden die jährlichen Bevölkerungsverluste allein auf die natürliche Bevölkerungsentwicklung zurückgehen. Gemäß Prognose werden 2030 noch rund 102.540 Menschen im Spree-Neiße-Kreis leben, was einem Bevölkerungsrückgang von knapp 25 Prozent gegenüber 2006 entspricht.<sup>345</sup>

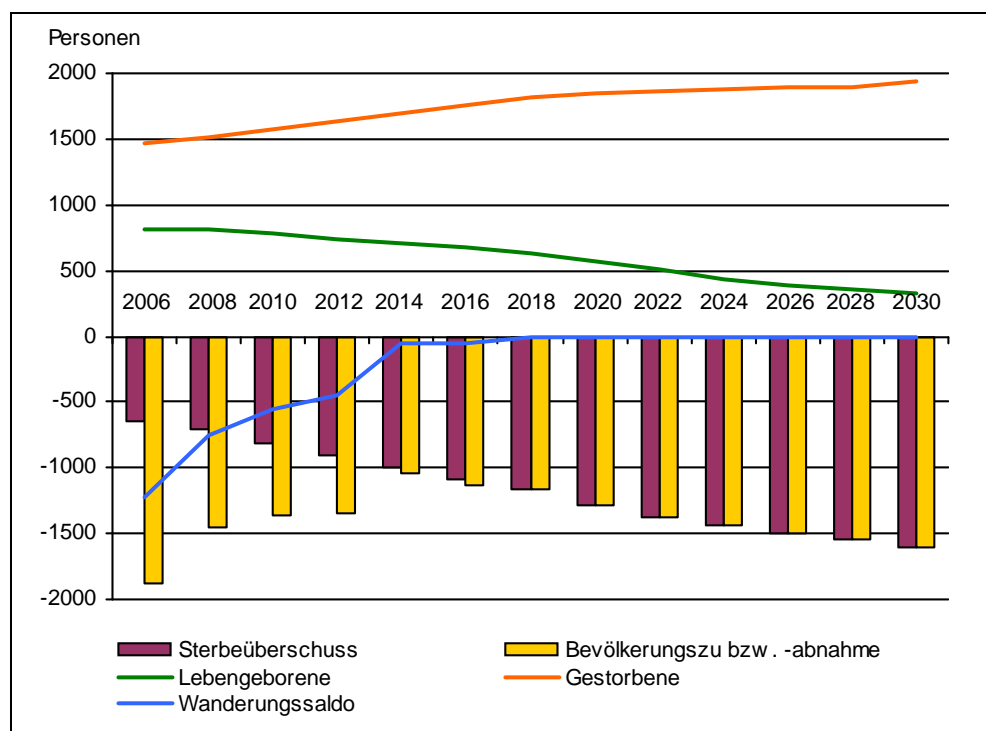


Abbildung 5-34 Bevölkerungsentwicklung des Spree-Neiße-Kreises 2006 bis 2030<sup>346</sup>

Mit der prognostizierten Bevölkerungsabnahme verändert sich auch die Altersstruktur im Landkreis Spree-Neiße: Der Anteil der Kinder und des Erwerbspersonenpotenzials nimmt ab, wohingegen sich der Anteil der 65-Jährigen und Älteren deutlich erhöht (vgl. Tabelle 5-9). Der Altenquotient des Landkreises würde sich infolge dessen von 34,9 Prozent in 2006 auf 87,7 Prozent in 2030 mehr als verdoppeln. Das Durchschnittsalter der Einwohner soll von 45,1 Jahren in 2006 bis auf 54,8 Jahre in 2030 steigen.<sup>347</sup>

<sup>345</sup> Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, *Bevölkerungsprognose 2007 bis 2030*, S. 134

<sup>346</sup> Eigene Grafik. Vgl. ebd.

<sup>347</sup> Vgl. ebd., S. 135

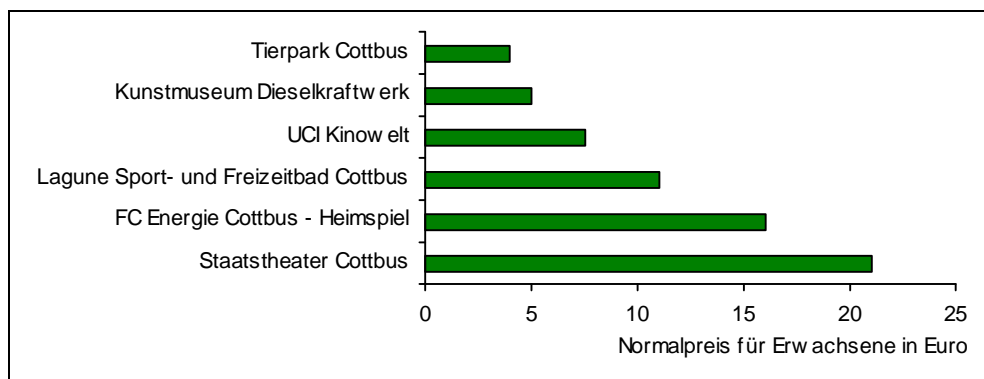


	Ausgewählte Altersgruppen in Prozent und (absolut)			Altenquotient
	0 - unter 15	15 - unter 65	65 u. älter	
2006	9,6 (12.760)	68,0 (92.910)	22,4 (29.350)	34,9
<b>Prognosejahre</b>				
2010	10,1 (13.040)	66,2 (85.520)	23,7 (30.650)	37,7
2015	10,1 (12.400)	64,6 (79.700)	25,3 (31.190)	41,6
2020	9,8 (11.540)	60,4 (70.900)	29,7 (34.870)	52,5
2025	9,1 (10.000)	56,0 (61.760)	34,9 (38.550)	67,2
2030	8,0 (8.180)	50,9 (52.210)	41,1 (42.150)	87,7

Tabelle 5-9 Bevölkerungsanteil ausgewählter Altersgruppen im Spree-Neiße-Kreis<sup>348</sup>

### 5.3.2 Monatliche Haushaltsnettoeinkommen im Einzugsgebiet

Laut Umfrageergebnissen ist der Preis der Eintrittskarte einer der Gründe, die in der Bevölkerung gegen einen Theaterbesuch sprechen (vgl. Kapitel 6.2 und 6.3). Tatsächlich fällt auch beim Staatstheater Cottbus trotz der öffentlichen Bezuschussung der Eintrittspreis im Vergleich zu anderen Freizeitangeboten (z. B. Kino, Museum, Zoo) durchschnittlich höher aus (vgl. Abbildung 5-35). Folglich spielen neben den persönlichen Freizeitinteressen und dem „Zeitbudget“ auch die finanziellen Möglichkeiten eine Rolle, wenn es darum geht, ob Theatervorstellungen einmal, mehrmals oder gar nicht besucht werden.

Abbildung 5-35 Freizeitaktivitäten in Cottbus und ihre Preise<sup>349</sup>

<sup>348</sup> Vgl. ebd., S. 131 ff., 135

<sup>349</sup> Eigene Grafik. Vgl. Staatstheater Cottbus, Preise im Freiverkauf (Preis im Großes Haus, Platzkategorie B, Oper/Operette/Musical), <http://www.staatstheater-cottbus.de/494-564.htm>; FC Energie Cottbus, Ticketpreise 2008/09 (Preis im Vorverkauf, Sitzplatz Westtribüne), <http://www.fcenergie.de/tickets/preise/home.php>; Sport- und Freizeitbad Lagune Cottbus, Eintrittspreise (Preis für zwei Stunden Bad und Sauna), <http://www.lagune-cottbus.de/web/index.php?id=24&itemid=10>; UCI Kinowelt am Lausitz Park, Kinoinformationen (Preis am Freitag/Samstag), <http://www.uci-kinowelt.de/kino/Kinoinformationen/47>; Kunstmuseum Dieselkraftwerk, Öffnungszeiten und Eintritt (Kombiticket), [http://www.museum-dkw.de/service\\_3.htm](http://www.museum-dkw.de/service_3.htm); Tierpark Cottbus, Organisatorisches, <http://www.zoo-cottbus.de/offnungszeiten.html>. Seiten jeweils abgerufen am 04.01.2009.

Auf der Grundlage des Mikrozensus<sup>350</sup> soll im Folgenden ein kurzer Überblick zur finanziellen Lage der Privathaushalte in Cottbus und im Spree-Neiße-Kreis gegeben werden. Dazu zeigt Abbildung 5-36 die prozentuale Verteilung der brandenburgischen Haushalte nach Größenklassen des monatlichen Haushaltsnettoeinkommens<sup>351</sup>. Demnach sind die Einkommensgruppen bis unter 1.300 Euro am stärksten besetzt. In den Jahren 2006 und 2007 konnten ihnen in Cottbus mehr als die Hälfte und im Landkreis Spree-Neiße rund 44 Prozent der Haushalte zugeordnet werden. Brandenburgweit waren es etwas weniger als 40 Prozent.<sup>352</sup> Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Haushalte in Cottbus im Durchschnitt etwas kleiner sind (z. B. 1,75 Personen in 2007), als im Landkreis Spree-Neiße (1,99 Personen). Insbesondere der Anteil der Einpersonenhaushalte war 2007 in Cottbus mit knapp 50 Prozent deutlich größer, als im Landkreis (37 Prozent).<sup>353</sup> Davon unberührt besteht der Trend einer überdurchschnittlichen Besetzung der unteren Einkommensgruppen auch im Spree-Neiße-Kreis. Dies korrespondiert mit der hohen Zahl der Arbeitslosen im brandenburgischen Süden (vgl. Kapitel 5.1.3.2 und 5.2.3.2).

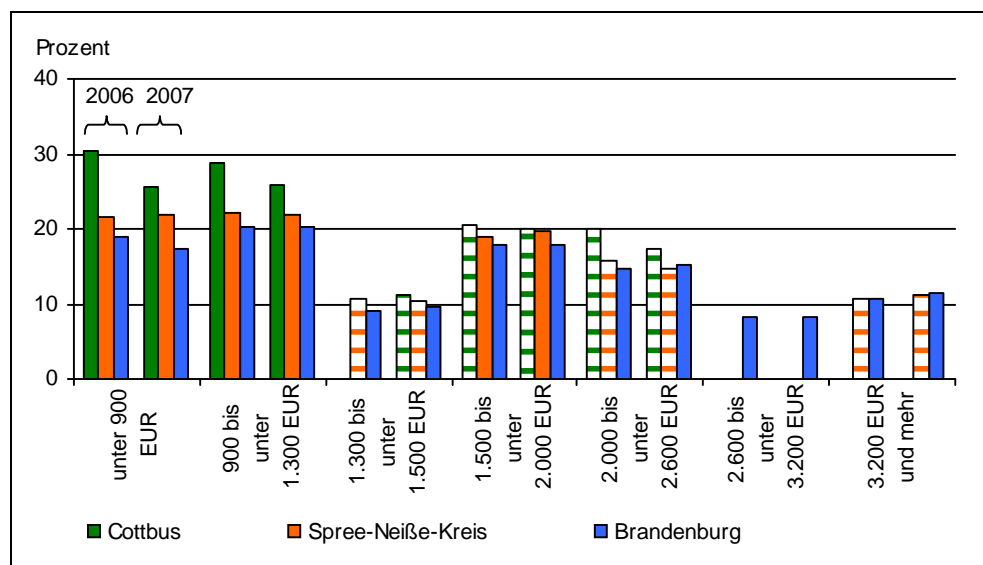


Abbildung 5-36 Monatliches Haushaltsnettoeinkommen der Privathaushalte in Cottbus und im Spree-Neiße-Kreis 2006 und 2007<sup>354</sup>

<sup>350</sup> Im Mikrozensus werden einmal jährlich ein Prozent der Haushalte befragt und die Ergebnisse auf die Gesamtbevölkerung hochgerechnet. [Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Ergebnisse des Mikrozensus im Land Brandenburg 2007 - Bevölkerung, Privathaushalte, Familien und weitere Lebensformen (nachfolgend Mikrozensus 2007)]

<sup>351</sup> Das Haushaltsnettoeinkommen ist die Summe sämtlicher Nettoeinkommen aller Haushaltsmitglieder des letzten Monats. Es umfasst alle Einkommensarten, u. a. Lohn, Gehalt oder Besoldung, Gratifikation, Unternehmereinkommen, Arbeitslosengeld I und II, Sozialhilfe, Rente, Kindergeld, Wohngeld, BAFöG, Zinsen, Einkünfte aus Vermietung/Verpachtung. [Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Mikrozensus 2007, S. 9]

<sup>352</sup> Eigene Berechnungen. Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2007, Mikrozensus 2006, S. 62; Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Mikrozensus 2007, S. 57. Die Grundmenge für die Ermittlung der prozentualen Anteile bilden die Haushalte, für die im Mikrozensus Angaben zum monatlichen Haushaltsnettoeinkommen zur Verfügung gestellt werden können.

<sup>353</sup> Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Mikrozensus 2007, S. 56

<sup>354</sup> Eigene Grafik. Eigene Berechnungen. Vgl. ebd., S. 57; Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2007, Mikrozensus 2006, S. 62

Zu den übrigen Einkommensgrößenklassen hält der Mikrozensus 2006 und 2007 für die Stadt und den Landkreis keine durchgängig verlässlichen Aussagen bereit. Die gestreiften Säulen stehen für Werte, deren Hochrechnung aufgrund geringer Fallzahlen nur eingeschränkte Aussagefähigkeit besitzt (Richtwertcharakter). Für die fehlenden Daten war keine verwertbare Hochrechnung möglich. Tendenziell ist aber eine relativ starke Besetzung auch der mittleren Einkommensgruppen zwischen 1.500 und unter 2.600 Euro erkennbar. Der Spree-Neiße-Kreis lag 2006 und 2007 mit 35 Prozent etwa im brandenburgischen Durchschnitt (rund 33 Prozent), Cottbus mit etwa 40 Prozent sogar darüber. Was die höheren Einkommen anbelangt, so sind nur für Brandenburg verlässliche Werte hinterlegt. Tendenziell fällt ihr Anteil aber deutlich geringer aus.<sup>355</sup> Insgesamt zeigt ein Vergleich der durchschnittlichen Haushaltsnettoeinkommen 2007 innerhalb der Landesgrenzen, dass sowohl die kreisfreie Stadt Cottbus mit 1.420 Euro als auch der Landkreis Spree-Neiße mit 1.479 Euro unter dem brandenburgischen Durchschnitt von 1.566 Euro lagen.<sup>356</sup>

Abbildung 5-37 zeigt abschließend zu dieser Thematik die Entwicklung der privaten monatlichen Haushaltsnettoeinkommen am Beispiel der Stadt Cottbus für einen Zehnjahreszeitraum. Demnach ist die Zahl der Haushalte am unteren Ende der Einkommensskala (bis unter 1.300 Euro) deutlich gestiegen. Während 1997 der Richtwert noch bei 19.400 Haushalten lag, gaben 2006 bereits 24.000 Haushalte ein Nettoeinkommen von weniger als 1.300 Euro an. In der Einkommensgruppe ab 2.000 Euro ist die Anzahl der Haushalte mit rund 15.000 weitgehend stabil geblieben.<sup>357</sup>

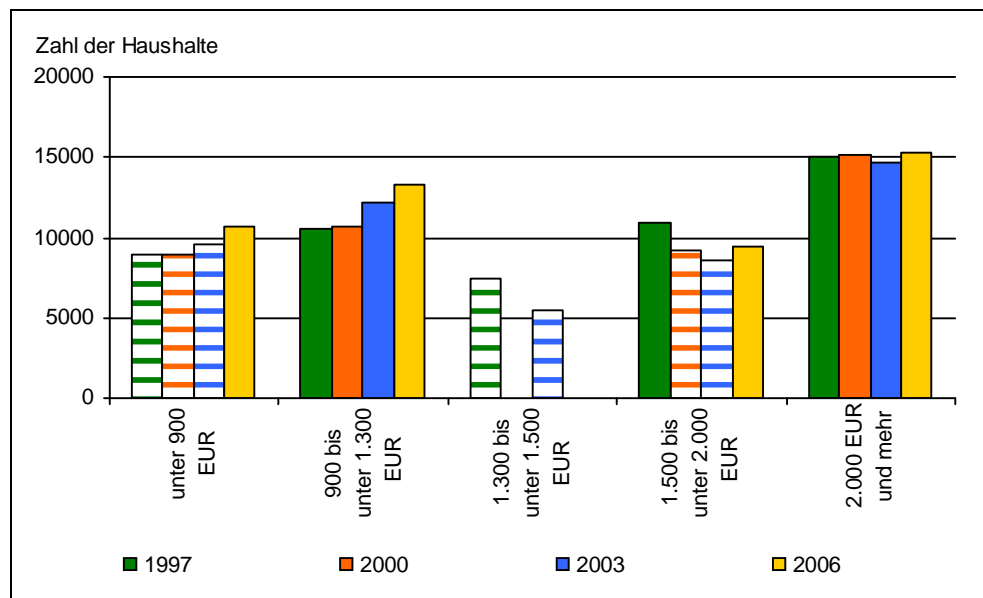


Abbildung 5-37 Entwicklung der monatlichen Haushaltsnettoeinkommen in Cottbus<sup>358</sup>

<sup>355</sup> Vgl. ebd.

<sup>356</sup> Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Mikrozensus 2007, S. 57

<sup>357</sup> Vgl. Stadtverwaltung Cottbus, Statistisches Jahrbuch 2007

<sup>358</sup> Eigene Grafik. Vgl. ebd. Die oberen Einkommensgruppen werden im Statistischen Jahrbuch der Stadt nur zusammengefasst dargestellt.

### 5.3.3 Bildungsabschlüsse im Einzugsgebiet

Studien zur Besucherforschung in Deutschland zeigen, dass die Wahrnehmung kultureller Angebote in der Regel mit einem höheren Bildungsabschluss korrespondiert (z. B. Abitur, Studium). Wie Kapitel 6.1 zeigen wird, spiegelt sich dies auch bei den Besuchern des Staatstheaters Cottbus wider. In der Folge soll hier das Bildungsniveau in Cottbus und im Spree-Neiße-Kreis näher betrachtet werden, um Rückschlüsse auf entsprechende Publikumspotenziale ziehen zu können.

Der Mikrozensus lässt darauf schließen, dass die Bildungsabschlüsse in Cottbus anteilig etwas höher ausfallen, als im Landkreis. Wie Abbildung 5-38 zeigt, lag der Anteil der (Fach-)Abiturienten in Cottbus 2005 und 2006 mit jeweils rund 27 Prozent über dem brandenburgischen Durchschnitt, während der Spree-Neiße-Kreis jeweils mit 16 Prozent einen unterdurchschnittlichen Abiturientenanteil aufwies. Bei den Hauptschulabsolventen (neun Klassenstufen) hingegen zeigt sich ein umgekehrtes Bild: Während Cottbus mit 27 bzw. 25 Prozent unter dem Landesdurchschnitt lag, fiel der Anteil in Spree-Neiße mit 36 Prozent jeweils deutlich höher aus. In etwa gleich groß waren die Anteile der Realschulabsolventen (Mittlere Reife, zehn Klassenstufen) mit rund 12 bis 14 Prozent und der Absolventen der Allgemeinen Polytechnischen Oberschule (POS) der DDR<sup>359</sup> mit etwas mehr als einem Drittel.<sup>360</sup>

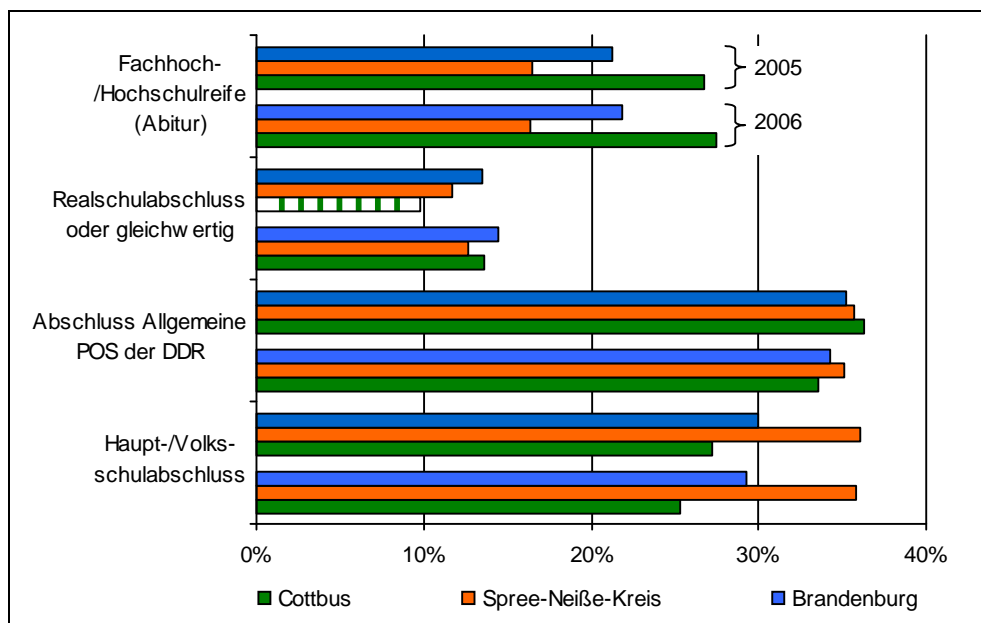


Abbildung 5-38 Schulabschlüsse in Cottbus und Spree-Neiße 2005 und 2006<sup>361</sup>

<sup>359</sup> Die polytechnische Oberschule war die allgemeinbildende zehnklassige Schule in der DDR, auf der die erweiterte Oberschule aufbaute [vgl. Meyers Lexikon Online, Polytechnische Oberschule, <http://lexikon.meyers.de/wissen/Oberschule>, abgerufen am 02.01.2009].

<sup>360</sup> Eigene Berechnung. Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2007, Ergebnisse des Mikrozensus im Land Brandenburg 2006, Bildungsstand und Schulbesuche, S. 21; Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg 2006, Ergebnisse des Mikrozensus im Land Brandenburg 2005, Bildungsstand und Schulbesuche, S. 22. Die Grundmenge für die prozentuale Zuordnung zu den verschiedenen Abschlüssen bilden die Befragten, für die im Mikrozensus Angaben zum Bildungsabschluss zur Verfügung gestellt werden können. Ergebnisse für 2007 liegen noch nicht vor.

<sup>361</sup> Eigene Grafik. Vgl. ebd.

Der vorherrschende berufliche Bildungsabschluss war 2005 und 2006 die Lehr- bzw. Anlernausbildung, wobei Cottbus unterhalb und der Spree-Neiße-Kreis über dem brandenburgischen Durchschnitt von knapp 70 Prozent lag. Bei den Fachschulabschlüssen<sup>362</sup> und den Fachhochschul- bzw. Universitätsabschlüssen (einschließlich Promotion) konnte Cottbus (als Hochschulstandort) wiederum einen leichten Vorsprung vor dem brandenburgischen Durchschnitt und einen etwas deutlicheren vor dem Landkreis Spree-Neiße verzeichnen.<sup>363</sup>

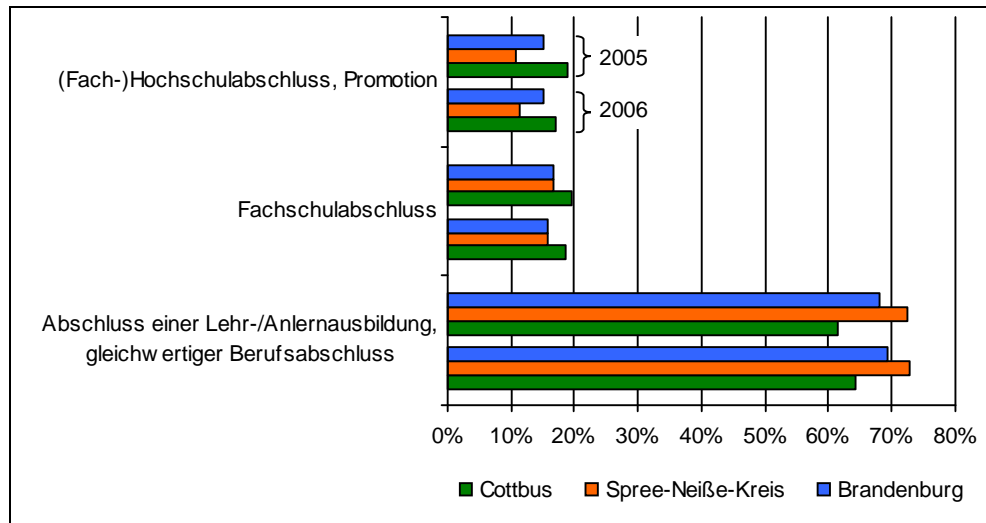


Abbildung 5-39 Berufliche Abschlüsse in Cottbus und Spree-Neiße 2005 und 2006<sup>364</sup>

Wie hier bereits angemerkt wurde, sind Einkommen und Bildung zwei wichtige Kriterien in der Auseinandersetzung mit dem (kulturellen) Nutzungsverhalten. Dieses soll im Zentrum des nun folgenden Kapitels, der Nachfrageanalyse, stehen. Nach der demografischen, wirtschaftlich-finanziellen und kulturpolitisch-planerischen Fokussierung der Umweltanalyse widmet sich die Nachfrageanalyse den Kulturnutzern bzw. Nichtnutzern, ihren Merkmalen und Einstellungen. Darauf aufbauend sollen dann Tendenzen der Nachfrageentwicklung ermittelt und in die SWOT-Analyse eingebracht werden.

<sup>362</sup> Die Fachschule ist eine berufsbildende Einrichtung, die nach Abschluss einer Berufsausbildung und einschlägiger Berufspraxis zu einer vertieften beruflichen Fachbildung führt. Es können staatlich anerkannte Abschlüsse (z. B. Meister, Techniker), durch Zusatzleistungen auch die Fachhochschulreife, erworben werden. Die Ausbildungszeit dauert je nach Schulart (Vollzeit, Teilzeit) ein bis drei Jahre. [Vgl. Meyers Lexikon Online, Fachschule, <http://lexikon.meyers.de/wissen/Fachschule>, abgerufen am 02.01.2009]

<sup>363</sup> Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2007, Ergebnisse des Mikrozensus im Land Brandenburg 2006, Bildungsstand und Schulbesuche, S. 23; Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg 2006, Ergebnisse des Mikrozensus im Land Brandenburg 2005, Bildungsstand und Schulbesuche, S. 24

<sup>364</sup> Eigene Grafik. Vgl. ebd.

## 6 NACHFRAGEANALYSE

***„Die Kunst braucht, um lebendig zu werden, ihr Publikum. Das Publikum aber seinerseits hat natürlich eine Machtposition, weil das Publikum, wenn es sich verweigert, sehr wohl bestimmen kann, wie das Angebot aussieht.“***

(Christina Weiss, Kulturstatsministerin von 2002 bis 2005)<sup>1</sup>

Dieses Kapitel setzt sich mit dem Nachfrageverhalten des Kulturpublikums auseinander. Dazu wird zunächst ein Überblick zu den soziodemografischen und verhaltensspezifischen Merkmalen der Besucher des Staatstheaters Cottbus gegeben. Einen zweiten thematischen Schwerpunkt bilden die so genannten „Nichtbesucher“ und ihre Beweggründe, wobei insbesondere die Besuchshürden junger Leute näher betrachtet werden sollen. Abschließend widmet sich das Kapitel einer grundlegenden Darstellung der spezifischen kulturellen Interessen, Einstellungen und Erwartungen von Jugendlichen und jungen Erwachsenen sowie der Generation 50plus. Damit sollen im Hinblick auf die SWOT-Analyse zwei zentrale Fragen angestoßen werden: Welche Nachfragepotenziale stecken in der wachsenden Generation 50plus? Und: Wie ist es um den Besuchernachwuchs für die kulturellen Institutionen bestellt?

### 6.1 Ergebnisse einer Besucheranalyse für das Staatstheater Cottbus

Unter dem Titel „*Publikum im Rampenlicht*“<sup>2</sup> haben 2004 insgesamt 20 Bühnen in Berlin, Potsdam und Cottbus gemeinschaftlich eine Besucherbefragung durchgeführt, darunter auch das Staatstheater Cottbus. Dessen hausspezifische Ergebnisse sollen hier kurz zusammen getragen und ausgewertet werden.

Mit knapp zwei Dritteln ist der überwiegende Teil der befragten Besucher des Staatstheaters weiblich, was den allgemeinen Trends in der Kulturnutzung entspricht.<sup>3</sup> Auch die erfahrungsgemäß starke Präsenz älterer Menschen in den traditi-

<sup>1</sup> Christina Weiss am 23.06.2005 im Interview bei Deutschlandradio Kultur <http://www.dradio.de/dkultur/sendungen/kulturinterview/388907/>, abgerufen am 08.01.2009

<sup>2</sup> Vgl. Tauchnitz/Fachhochschule Lausitz 2004, *Publikum im Rampenlicht* (erhalten von Herrn Peuquet, 15.09.2009). Die Studie verfolgt das Ziel, durch die Gewinnung detaillierter Informationen über die Einstellungen, Wahrnehmungen und Verhaltensweisen von Kulturbesuchern zur Verbesserung der kommunikationspolitischen Maßnahmen beizutragen. Die Besucherbefragung wurde mit einem selbst auszufüllenden Fragebogen durchgeführt. Insgesamt 14.299 Besucher wurden befragt.

<sup>3</sup> Vgl. Deutscher Bühnenverein, Pressemitteilung vom 30.05.2001, [http://www.buehnenverein.de/presse/presse\\_details.php?id=31&art=mitteilung&start=150&qry=](http://www.buehnenverein.de/presse/presse_details.php?id=31&art=mitteilung&start=150&qry=), abgerufen am 30.08.2008; Colbert 2004, S. 417. Colbert sieht den Grund für den hohen Frauenanteil vor allem in der männlichen und weiblichen Sozialisation und damit verbunden in den Einstellungen der Eltern. So würden als Hauptbedürfnis von Jungen häufig solche Aktivitäten angesehen, bei denen sie sich „austoben“ können, während Mädchen als von Natur aus passiver und emotionaler gelten. Diesen elterlichen Einstellungen folge auch die Art der Aktivitäten, die den Kindern vorgeschlagen werden, z. B. Klavier- oder Ballettstunden für Mädchen, verschiedene Sportarten für Jungen. Laut Colbert wird so auf der Basis gesellschaftlich definierter Rollenbilder die Grundlage für die Vorlieben der künftigen Erwachsenen gelegt.

onellen Einrichtungen der Hochkultur spiegelt sich in den Ergebnissen der Besucherbefragung wider. Knapp 40 Prozent geben an, 60 Jahre und älter zu sein (vgl. Abbildung 6-1). Der Anteil 20- bis 49-Jährigen hingegen ist deutlich geringer, was nach Einschätzung der Autorin nicht allein auf andere kulturelle Präferenzen schließen lassen muss. Die Angehörigen dieser Altersgruppe befinden sich auch in einer Lebensphase, die typischer Weise geprägt ist von beruflicher Ausbildung und Selbstverwirklichung sowie der häuslichen Niederlassung, Familiengründung und Kindererziehung im privaten Bereich. Die Nutzung kultureller Angebote kann deshalb organisatorisch erschwert sein, beispielsweise wenn die Arbeitszeiten mit den Veranstaltungszeiten kollidieren oder die Betreuung der Kinder in den Abendstunden nicht gewährleistet ist. Mit diesem Ansatz ebenfalls vereinbar wäre der höhere Besucheranteil älterer Menschen, da in der Regel mit der Selbständigkeit der Kinder gefolgt vom Ausscheiden aus dem Berufsleben wieder mehr Zeit für die eigene Freizeitgestaltung und die Wahrnehmung entsprechender Angebote zur Verfügung steht. Der vergleichsweise hohe Anteil der unter 20-Jährigen kann wiederum im Zusammenhang mit der Nutzung des Theaters im Rahmen der schulischen Bildung gesehen werden (vgl. Kapitel 4.6 und 6.3).

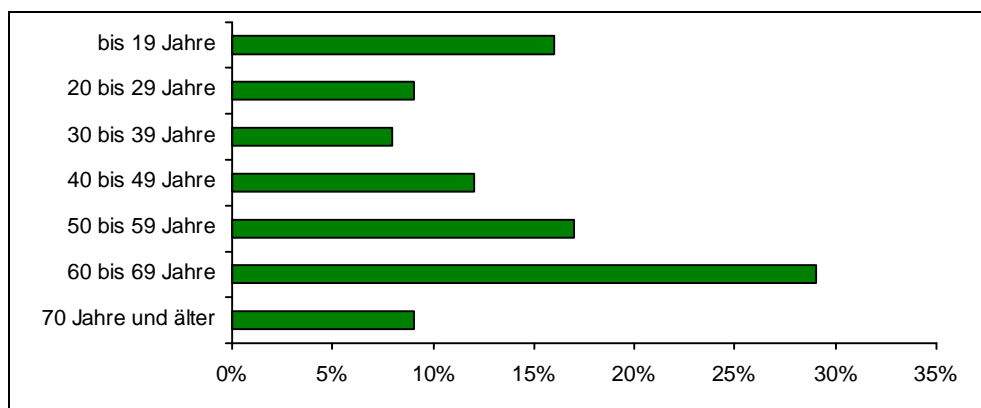
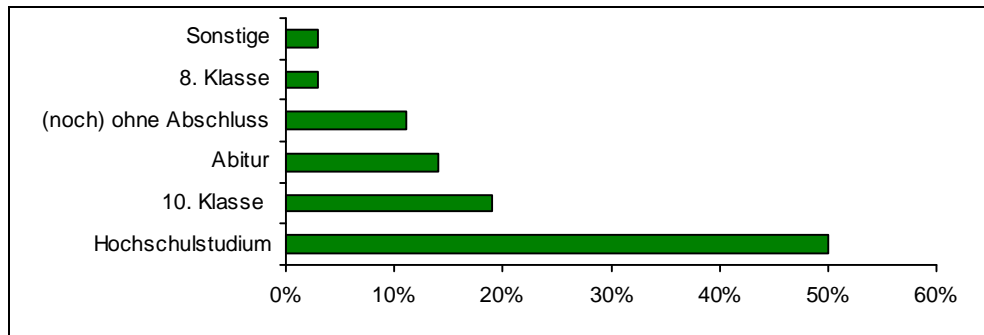


Abbildung 6-1 Besucher des Staatstheaters Cottbus nach Altersgruppen<sup>4</sup>

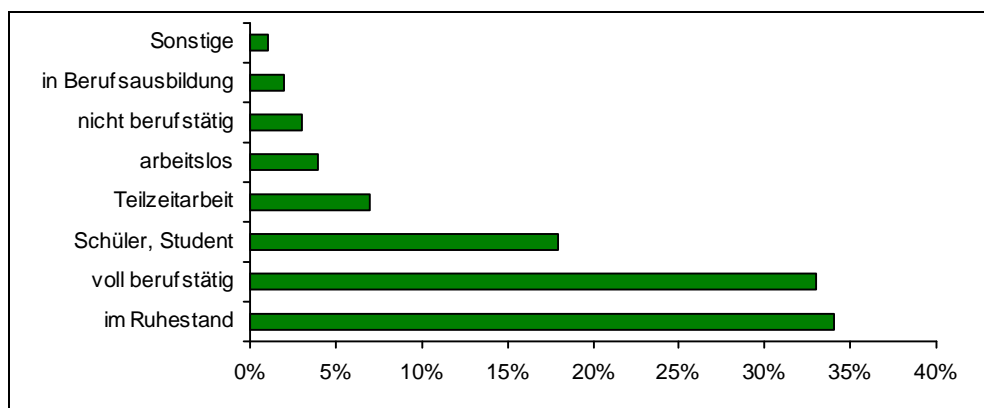
Die Einordnung der Besucher nach dem Bildungsstand liegt im deutschlandweiten Trend eines überdurchschnittlichen kulturellen Interesses bei Menschen mit höheren Bildungsabschlüssen<sup>5</sup>. Die Hälfte der Befragten hat ein Hochschulstudium absolviert. Mit deutlichem Abstand folgt der Abschluss der zehnten Klasse („*Mittlere Reife*“, 19 Prozent), allerdings noch vor dem Abitur („*Hochschulreife*“, 14 Prozent), wobei aber zu bedenken ist, dass hier letztlich nur die Abiturienten erfasst sind, die (noch) kein Hochschulstudium absolviert haben. In der viertgrößten Kategorie derer, die (noch) keinen Abschluss besitzen, dürften nach Ansicht der Autorin vor allem Schüler vertreten sein.

<sup>4</sup> Eigene Grafik. In Anlehnung an Tauchnitz/Fachhochschule Lausitz 2004, Publikum im Rampenlicht (erhalten von Herrn Peuquet, 15.09.2009)

<sup>5</sup> Vgl. Mandel auf dem 3. Kulturpolitischen Bundeskongress „publikum.macht.kultur“ am 24.06.2005 in Berlin

Abbildung 6-2 Besucher des Staatstheaters Cottbus nach dem Schulabschluss<sup>6</sup>

Wie bereits die Angaben zum Alter annehmen lassen, befindet sich ein relativ großer Anteil der befragten Theaterbesucher im Ruhestand (rund jeder Dritte). Vierzig Prozent geben an, noch berufstätig zu sein, der überwiegende Teil davon im Rahmen einer Vollzeitbeschäftigung. Jeder Fünfte ist Schüler, Student oder befindet sich in der Berufsausbildung. Der Anteil der Arbeitslosen ist mit vier Prozent sehr gering, was vermutlich neben Interessensfragen auch auf eingeschränkte finanzielle Möglichkeiten zurückgeführt werden kann (vgl. Kapitel 6.2).

Abbildung 6-3 Besucher des Staatstheaters Cottbus nach ihrer Erwerbstätigkeit<sup>7</sup>

Was das persönliche Nettoeinkommen anbelangt, so sind die unteren Größenklassen bis 1.500 Euro mit einem Anteil von rund zwei Dritteln am stärksten besetzt. Dies korrespondiert auch mit der Einkommensstruktur der Haushalte, die für das nähere Einzugsgebiet des Staatstheaters (Stadt Cottbus und Landkreis Spree-Neiße) in Kapitel 5.3.2 dargestellt wurde und eine deutliche Zäsur im unteren sowie einen relativ stark besetzten mittleren Einkommensbereich aufweist. Allerdings sei darauf hingewiesen, dass von den Besuchern das „persönliche“ Nettoeinkommen erfragt wurde, nicht das „Haushalts“-Nettoeinkommen wie in Kapitel 5.3.2. Im Zusammenspiel mit der Tatsache, dass laut Besucherbefragung auch der Anteil der oberen Einkommensgruppen ab 2.500 Euro mit 13 Prozent noch relativ groß ist, kann von ei-

<sup>6</sup> Eigene Grafik. In Anlehnung an Tauchnitz/Fachhochschule Lausitz 2004, Publikum im Rampenlicht (erhalten von Herrn Peuquet, 15.09.2009)

<sup>7</sup> Eigene Grafik. In Anlehnung an ebd.



nem insgesamt höheren Einkommensniveau der Theaterbesucher im Vergleich zur Bevölkerung in Cottbus und im Spree-Neiße-Kreis ausgegangen werden. Da der Autorin aber keine Angaben zum persönlichen Nettoeinkommen für die Stadt und den Landkreis zur Verfügung stehen, kann keine direkte Gegenüberstellung erfolgen. Andere Indikatoren der Besucherbefragung (z. B. Bildungsstand, Erwerbstätigkeit) sowie der im Vergleich zu anderen Freizeitangeboten höhere Preis einer Theaterkarte sprechen aber für die Annahme, zumal (wie Abbildung 6-8 zeigen wird) die Zahl der Mehrfachbesuche hoch ausfällt.

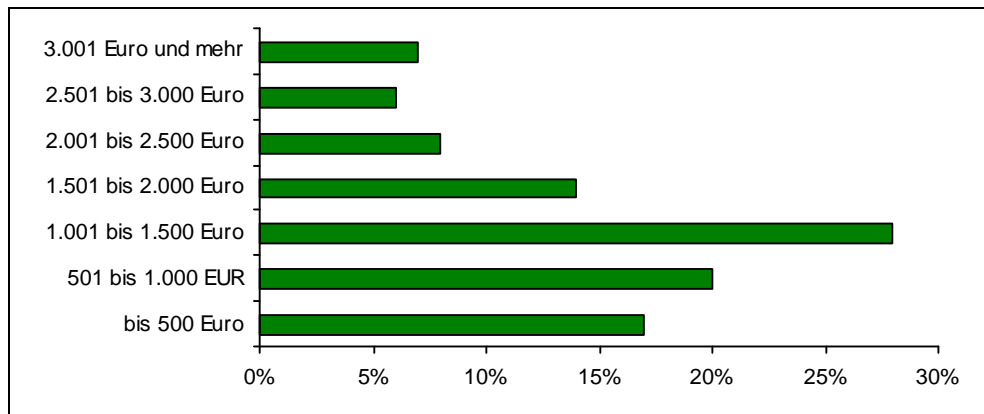


Abbildung 6-4 Besucher des Staatstheaters Cottbus nach dem persönlichen monatlichen Nettoeinkommen<sup>8</sup>

Die Studie „*Publikum im Rampenlicht*“ hat neben diesen strukturellen auch verschiedene verhaltensorientierte Besuchermerkmale erhoben. Dazu gehört beispielsweise die Besuchsplanung mit dem Ergebnis, dass sich nur fünf Prozent der Befragten spontan zu einem Theaterbesuch entscheiden. Fast die Hälfte plant mehrere Wochen oder noch länger im Voraus. Dabei werden als Informationsquellen vor allem das Spielzeitheft (41 Prozent) und die Monatsspielpläne des Theaters (28 Prozent) genutzt, aber auch persönliche Empfehlungen (15 Prozent) und die Zeitung (12 Prozent) spielen eine Rolle. Internetangebote, wie die Homepage des Staatstheaters oder Veranstaltungsinformationen auf dem Onlineportal der Stadt ([www.cottbus.de](http://www.cottbus.de)), werden hingegen kaum genutzt (insgesamt sechs Prozent).

Für den Weg zum Theater wird das Auto als wichtigstes Verkehrsmittel genannt. Daten zu den Wohnorten der Besucher und den zurückgelegten Wegstrecken konnten der Autorin aber nicht zur Verfügung gestellt werden. Alternativ wurde deshalb bei der Umschreibung des näheren Einzugsgebiets auf die räumliche Lage Bezug genommen (vgl. Kapitel 5.3). Bei der Anreise zu Fuß, mit dem Fahrrad, per Tram und mit dem Bus, zusammen rund 30 Prozent, kann aber überwiegend von Besuchern aus dem Stadtgebiet ausgegangen werden. Der geringe Prozentsatz derer, die das Staatstheater Cottbus mit dem Reisebus besuchen, lässt auf eine noch geringe touristische Einbindung schließen.

<sup>8</sup> Eigene Grafik. In Anlehnung an ebd.

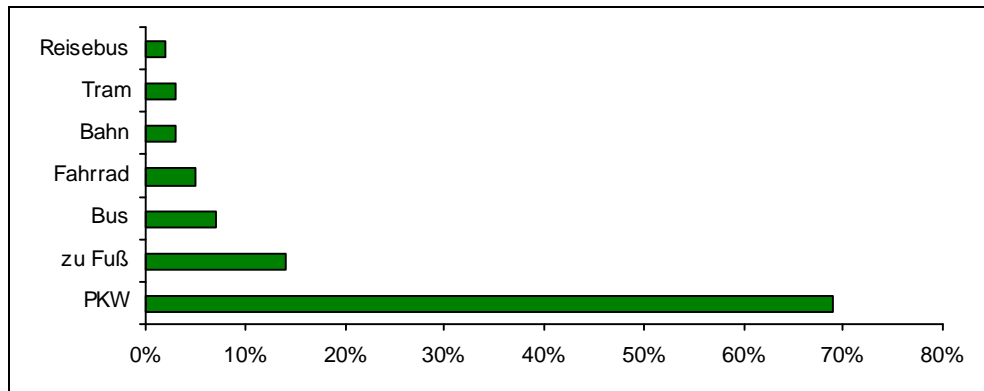


Abbildung 6-5 Besucher des Staatstheaters Cottbus nach der Nutzung von Verkehrsmitteln für den Theaterbesuch<sup>9</sup>

Mehr als 80 Prozent der Befragten besuchen das Staatstheater nicht allein. Familienmitglieder, Lebenspartner, Freunde und Bekannte sind die mit Abstand am häufigsten genannten Begleitpersonen. Dies hebt die wichtige soziale Komponente des Theaterbesuchs hervor, der laut COLBERT von den Besuchern „zum Aufbau von Lebenswelten mit anderen, die ihnen sehr nahe stehen“ genutzt wird<sup>10</sup>. In der Hälfte der Fälle handelt es sich um nur eine Begleitperson, aber auch kleine Gruppen mit vier und mehr Personen kommen mit einem Anteil von rund 20 Prozent noch relativ häufig vor.

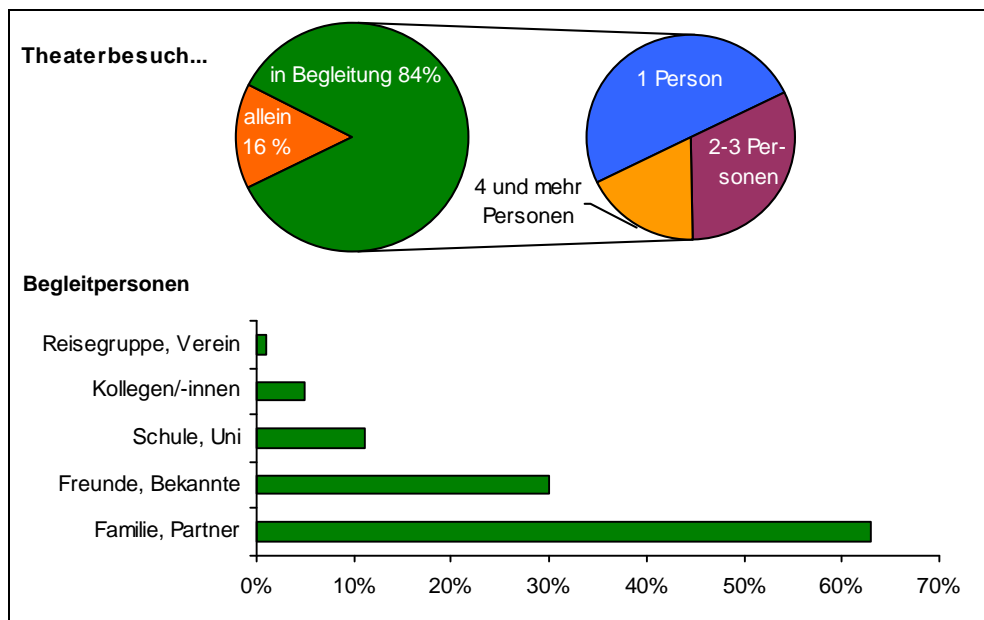


Abbildung 6-6 Besucher des Staatstheaters Cottbus und ihre Begleitung<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Eigene Grafik. In Anlehnung an ebd.

<sup>10</sup> Colbert in Klein 2004, S. 418

<sup>11</sup> Eigene Grafik. Vgl. Tauchnitz/Fachhochschule Lausitz 2004, Publikum im Rampenlicht (erhalten von Herrn Peuquet, 15.09.2009)

Im Rahmen des Nutzerverhaltens wurden die Besucher auch zu ihrer kulturellen Freizeitgestaltung allgemein befragt. Abbildung 6-7 stellt dar, wie viel Prozent der Befragten an den genannten Angeboten in den vergangenen zwölf Monaten teilgenommen haben. Dazu geben die Zahlen in Klammern an, wie oft an einem Angebot im Durchschnitt teilgenommen wurde. Werden beide Werte zusammen betrachtet, so kann das Kino, das in der Nutzung mit dem Schauspiel in etwa gleichauf liegt, aber die mit Abstand höchste Besuchshäufigkeit verzeichnet, als Spitzenreiter unter den erfragten Freizeittätigkeiten gelten. Es folgen Schauspiel, Museum und Oper. Die zweithöchste Besuchshäufigkeit weist das klassische Konzert vor, das auch im Nutzeranteil nur knapp hinter dem Bereich Musicals/Revue liegt. Da im Rahmen der Studie Theaterbesucher geantwortet haben, Personen also, die als kulturinteressiert gelten können, fällt das Ergebnis im Vergleich zu anderen Studien, die das kulturelle Nutzungsverhalten untersuchen (vgl. Kapitel 6.3), vergleichsweise positiv aus.

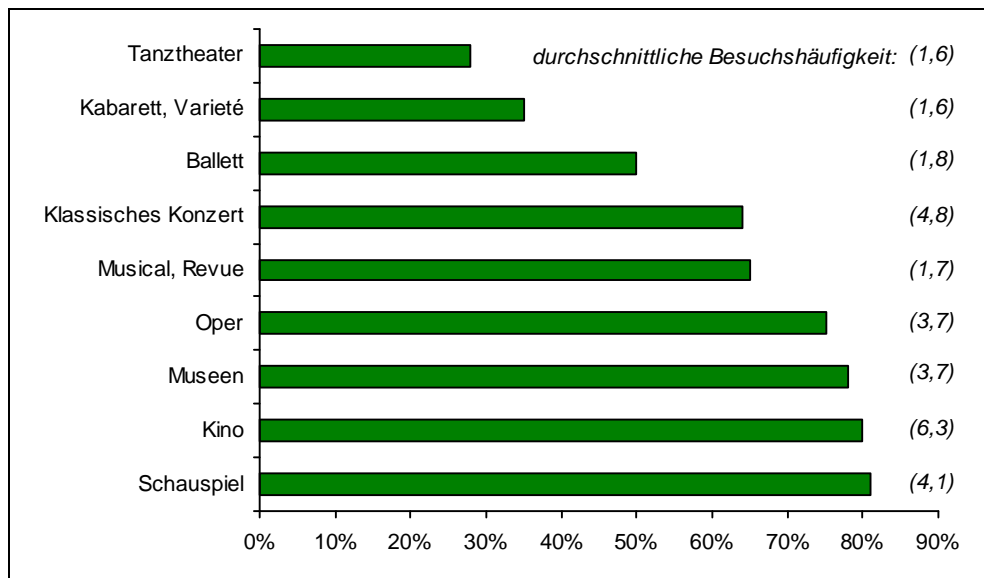


Abbildung 6-7 Wahrnehmung kultureller Angebote durch die Theaterbesucher<sup>12</sup>

Was die Besuchshäufigkeit anbelangt, kann das Staatstheater Cottbus eine äußerst positive Bilanz aufweisen (vgl. Abbildung 6-8). Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, innerhalb der letzten zwölf Monate sieben und mehr Vorstellungen besucht zu haben. Dieser Prozentsatz liegt sogar über dem Anteil derer, die angeben, ihre Karten im Rahmen eines Abonnements zu beziehen und somit quasi automatisch mehrere Vorstellungen ansehen. Immerhin noch jeder Fünfte hat nach eigener Aussage in den vergangenen zwölf Monaten vier bis sechs Vorstellungen besucht.

<sup>12</sup> Eigene Grafik. Vgl. ebd.

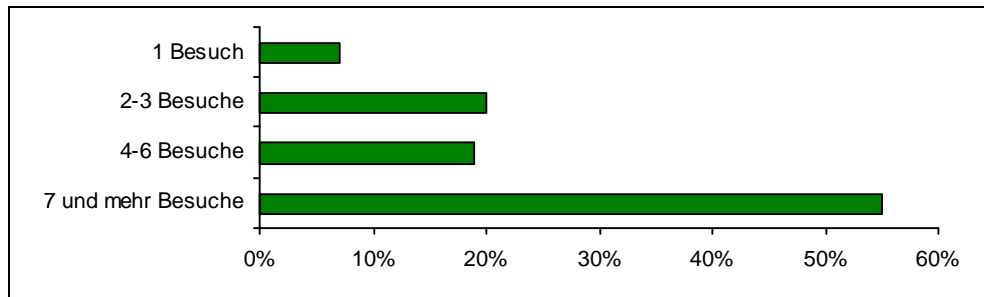


Abbildung 6-8 Besuche des Staatstheaters Cottbus in den letzten 12 Monaten<sup>13</sup>

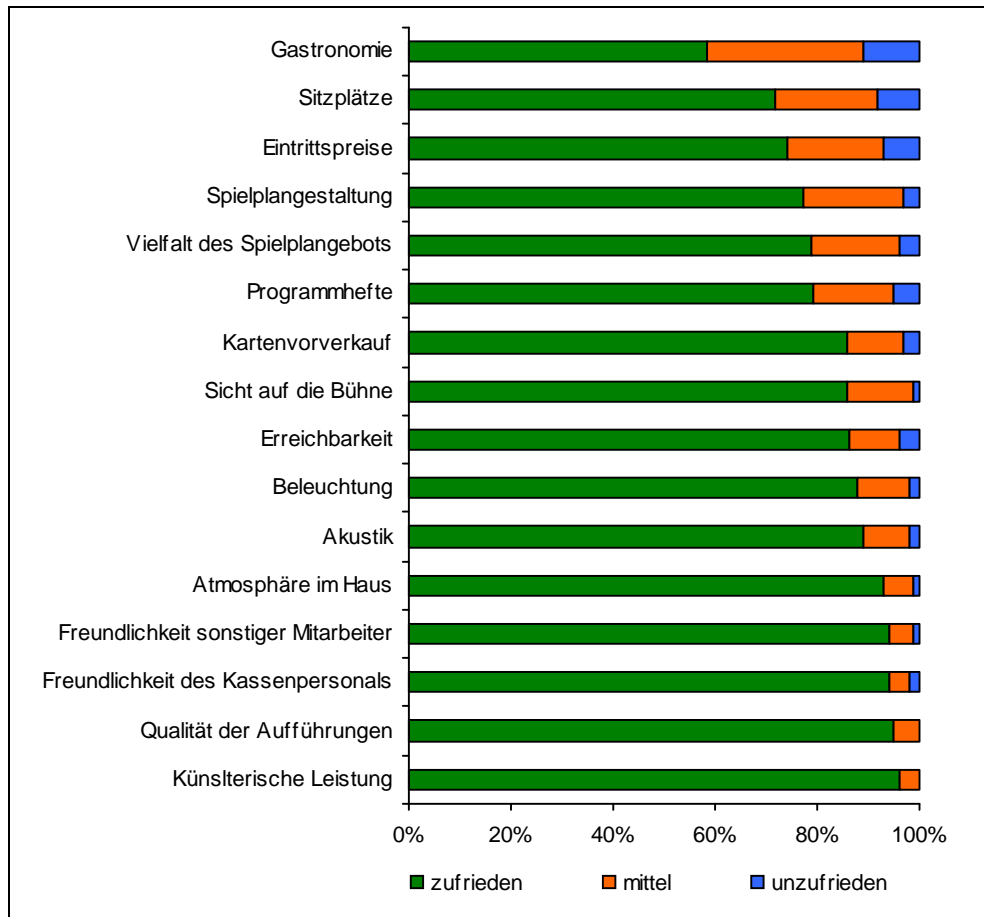
Ein hoher Anteil von Mehrfachbesuchern spricht auch für die Zufriedenheit mit den Leistungen des Staatstheaters Cottbus. Und tatsächlich liegt der Anteil derer, die angeben, mit der Bühne zufrieden zu sein, bei 93 Prozent, der Anteil der Unzufriedenen hingegen bei weniger als einem Prozent. Unter den an der Umfrage beteiligten Bühnen erreicht das Staatstheater damit einen sehr guten vierten Rang in der Publikumszufriedenheit hinter den Berliner Einrichtungen Friedrichstadtpalast (95 Prozent), „*Tipi*“<sup>14</sup> und Konzerthaus Berlin (ebenfalls je 93 Prozent). Das schlechteste Ergebnis einer Bühne lag im Vergleich dazu bei 67 Prozent.

Über die Gesamtzufriedenheit hinaus konnten sich die Befragten zu 17 vorgegebenen Bühnenmerkmalen positionieren (vgl. Abbildung 6-9). Dabei äußern zu insgesamt zehn Merkmalen jeweils mehr als 80 Prozent, zufrieden zu sein. Am besten schneiden die künstlerische Leistung, die Qualität der Aufführungen, die Freundlichkeit der Mitarbeiter und die Atmosphäre im Haus ab. Am unteren Ende der Skala stehen das gastronomische Angebot und die Sitzplätze, mit denen elf bzw. acht Prozent der Befragten nicht zufrieden sind. Am drittschlechtesten werden die Kartenpreise bewertet. Allerdings zeigen sich drei Viertel der Befragten – und somit der überwiegende Teil – mit der Preisgestaltung einverstanden. Auch der Komfort für die Zuschauer wurde zwischenzeitlich mit den Umbau- und Sanierungsmaßnahmen im Großen Haus durch die Erneuerung der Bestuhlung, die Vergrößerung der Sitzreihenabstände, den Einbau einer Klimaanlage und die Erneuerung der sanitären Anlagen erhöht. Zugleich sind aber auch die Kartenpreise noch einmal gestiegen.

Mögliche Verbesserungspotenziale für die Zufriedenheit der Besucher ließen sich bei insgesamt gutem Abschneiden, aber einem relativ hohen Anteil der mittleren Bewertung, bei der Spielplangestaltung, der Vielfalt des Spielplanangebots und den Programmheften herleiten. Zudem handelt es sich hier um Merkmale, die auch einen unmittelbaren Bezug zur Altersstruktur des Publikums erkennen lassen (z. B. Schriftgrößen und Farbwahl bei den Programmheften, Vorstellungszeiten, spartenspezifische Interessen). Hier könnte das Staatstheater Cottbus durch eine weitere Vertiefung der Nutzeranalyse wertvolle Erkenntnisse hinzugewinnen.

<sup>13</sup> Eigene Grafik. In Anlehnung an ebd.

<sup>14</sup> Das Tipi ist eine Zeltbühne im Viermaster in Berlin (Nähe Kanzleramt) und bietet ganzjährig Programme aus den Bereichen Chanson, Kabarett, Varieté, Tanz, Artistik oder Musical-Comedy gepaart mit gastronomischen Angeboten.

Abbildung 6-9 Zufriedenheit mit Bühnenmerkmalen<sup>15</sup>

Neben der Bewertung der Bühne wurden die Befragten auch darum gebeten, sich zu einer Reihe vorgegebener Aussagen zu positionieren. Aus dem Ergebnis können Rückschlüsse auf die bestehenden Einstellungen zum Theater sowie auf Bedürfnisse, Erwartungen und Motive der Besucher gezogen werden (vgl. Abbildung 6-10).

Der sehr allgemein angelegten Aussage „*Ich gehe gern ins Theater*“ stimmen 93 Prozent der Befragten zu, was in Anbetracht der Tatsache, dass es sich um eine Besucherbefragung handelt, wenig überrascht. Ein besonderes Ereignis stellt der Theaterbesuch für 89 Prozent der Befragten dar. Jeweils mehr als 70 Prozent vertreten außerdem die Einstellung, dass ein Theaterbesuch zur „*guten Bildung*“ und zu einem „*gepflegten Lebensstil*“ gehört. Insgesamt ist die Zustimmung bei den Aussagen, die sich als Einstellungen kategorisieren lassen, am größten.

Aus den Aussagen im Bereich der Erwartungen, Motive und Bedürfnisse kristallisieren sich zwei zentrale Ansprüche an einen Theaterbesuch heraus, die sich nicht immer vereinen lassen, die aber beim Publikum eine hohe Zustimmung erfahren: der Theaterbesuch „*soll vor allem Spaß machen*“ und er „*soll zum Nachdenken anregen*“. Dabei schneidet der „*Spaßfaktor*“ mit 62 Prozent (14 Prozent für „*nicht zutreffend*“)

<sup>15</sup> Eigene Grafik. In Anlehnung an Tauchnitz/Fachhochschule Lausitz 2004, Publikum im Rampenlicht (erhalten von Herrn Peuquet, 15.09.2009).

geringfügig schlechter ab, als der Bildungsanspruch (68 Prozent, neun Prozent „nicht zutreffend“). Knapp 70 Prozent der Befragten meinen zudem, dass ein Theaterbesuch zu ihrer persönlichen Weiterbildung beiträgt, eine Ansicht, die aber immerhin jeder Zehnte nicht teilt.

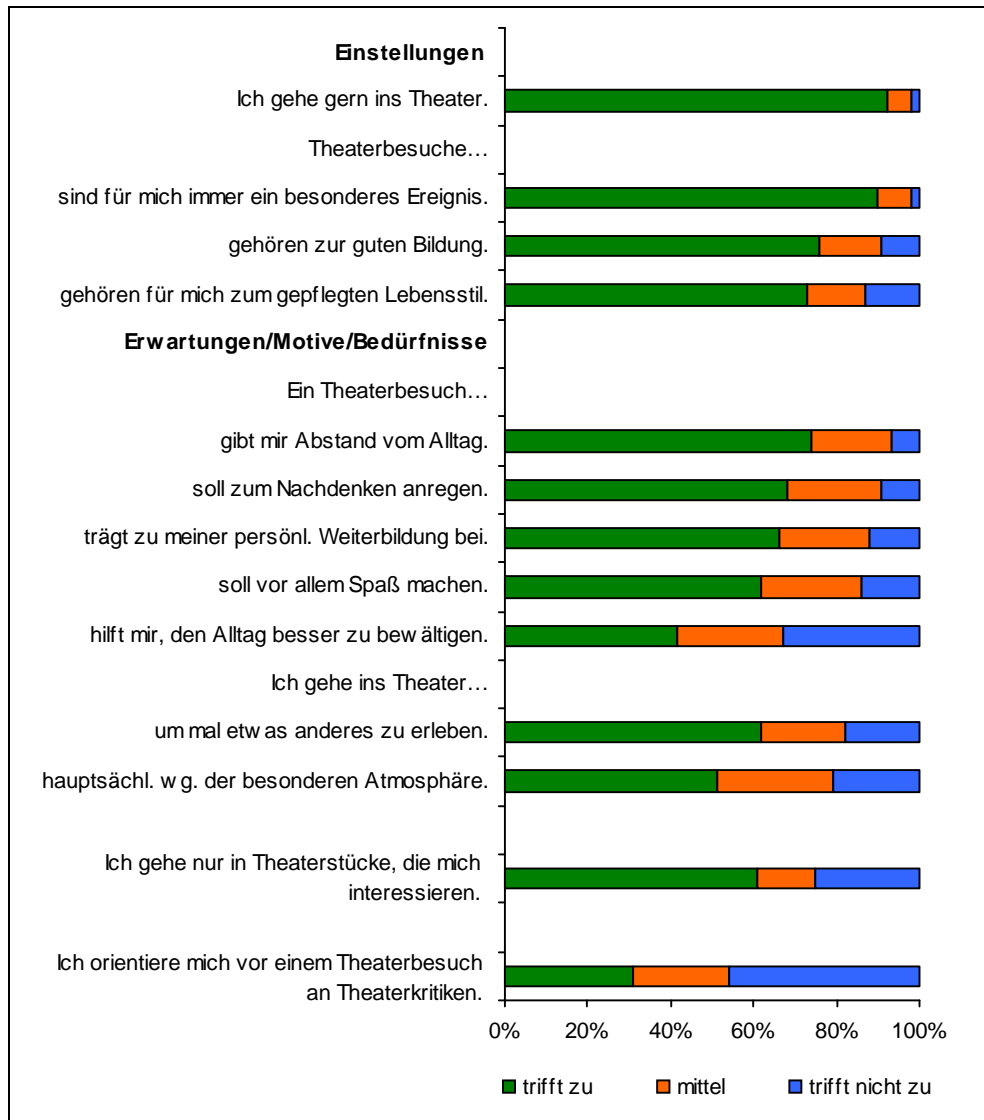


Abbildung 6-10 Einstellungen der Theaterbesucher<sup>16</sup>

Die größte Zustimmung unter den Erwartungen, Motiven und Bedürfnissen erhält jedoch die Aussage „Ein Theaterbesuch gibt mir Abstand vom Alltag“. Rund drei Viertel der Befragten sind dieser Meinung, nur sieben Prozent verneinen dies. Dass der Theaterbesuch darüber hinaus auch eine tatsächliche Hilfe bei der Alltagsbewältigung ist, glauben hingegen nur 42 Prozent der Befragten. Ein Drittel empfindet dies als nicht zutreffend.

<sup>16</sup> Eigene Grafik. Vgl. ebd. Die Einordnung der Aussagen nach Einstellungen und Erwartungen/Motiven/Bedürfnissen erfolgte durch die Autorin zu Auswertungszwecken.

Auch die Abwechslung, die ein Theaterbesuch bietet („*Ich gehe ins Theater, um mal etwas anderes zu erleben.*“), das Interesse am Stück („*Ich gehe nur in Theaterstücke, die mich interessieren.*“) und die Atmosphäre im Theater spielen für mehr als die Hälfte der Befragten eine wichtige Rolle. Weniger wichtig sind Theaterkritiken, nur knapp ein Drittel der befragten Besucher nutzt sie als Anreiz oder Orientierung für den Theaterbesuch, knapp die Hälfte verneint dies.

Die Tatsache, dass viele der Aussagen in Abbildung 6-10 eine hohe Zustimmung aufweisen, spricht dafür, dass mit dem Theaterbesuch ein Konglomerat aus verschiedenen parallel vorhandenen Einstellungen, Bedürfnissen, Erwartungen und Motiven einhergeht. Die Kulturwissenschaftlerin BIRGIT MANDEL fasst sie für die Kulturnutzung insgesamt wie folgt zusammen:

- Sich entspannen und unterhalten;
- Ablenkung vom Alltag;
- Etwas Neues lernen, Bildung;
- Soziale Bedürfnisse nach Geselligkeit, Ausgehen mit Freunden, neue Leute kennen lernen;
- Interesse an spezifischen ästhetischen Ausdrucksformen;
- Distinktionsbedürfnisse, Demonstration des eigenen Lebensstils, Sehen und Gesehen werden.<sup>17</sup>

Das Wissen um diese Aspekte der kulturellen Partizipation kann den Kultureinrichtungen dabei helfen, noch gezielter Anreize für den Besuch ihrer Einrichtung zu setzen. Ebenso wichtig ist aber auch die Kenntnis dessen, was Menschen davon abhält, sich mit Kunst und Kultur zu befassen, also beispielsweise ins Theater zu gehen. Dazu soll im Folgenden ein kurzer Überblick gegeben werden.

## 6.2 Gründe der Nichtbesucher

Nichtbesucher-Analysen ermöglichen Aussagen über Hinderungsgründe und Barrieren derer, die an kulturellen Angeboten nicht teilnehmen wollen bzw. können. Da entsprechende Analysen für das Staatstheater Cottbus nicht zur Verfügung stehen, werden hier in einem kurzen Überblick zunächst allgemeine Gründe der Nichtbesucher dargestellt. Danach sollen anhand einer Nichtbesucheranalyse des Deutschen Bühnenvereins Einstellungen und Motive zusammengetragen werden, die speziell junge Leute zwischen 16 und 29 Jahren von einem Theaterbesuch abhalten und somit von Relevanz für die Nachfragesicherung der Kultureinrichtungen sein können.

---

<sup>17</sup> Vgl. Mandel auf dem 3. Kulturpolitischen Bundeskongress „publikum.macht.kultur“ am 24.06.2005 in Berlin

Die Kulturwissenschaftlerin BIRGIT MANDEL, auf die schon bei der Zusammenstellung von Gründen für die Nutzung kultureller Angebote Bezug genommen wurde, hat auch einige wesentliche Nutzungsbarrieren zusammengetragen. Dies sind:

- finanzielle Barrieren;
- physische und zeitliche Barrieren (Fahrweg, Öffnungszeiten) sowie
- psychische und soziale Barrieren (mangelnde Bildung; fehlendes Vorverständnis; das Gefühl, nicht dazu zu gehören; Angst, sich unwohl zu fühlen, sich zu blamieren, ausgegrenzt zu werden; Sorge, sich zu langweilen).<sup>18</sup>

Dabei sind die finanziellen Gründe der Nichtbesucher zuerst in niedrigen Einkommensgruppen (z. B. bei Jugendlichen, Empfängern von Leistungen nach SGB II und III) zu suchen. Physische Barrieren, wie beispielsweise ein langer Fahrweg zu den kulturellen Institutionen, lassen auf eingeschränkte Mobilität schließen und wären somit bei älteren oder bei jungen Menschen ohne Führerschein denkbar. Zeitliche Barrieren hingegen sind vor allem bei Berufstätigen wahrscheinlich.

Die psychischen und sozialen Barrieren stehen vorwiegend im Zusammenhang mit dem Bildungsstand und sind zugleich milieubedingt. Zentral sind Befürchtungen, sich zu langweilen, zu blamieren oder aber als „Sonderling“ ausgegrenzt zu werden, sowohl bei der Kulturveranstaltung als auch im eigenen sozialen Umfeld. MANDEL stellt fest, dass *„kultur- und bildungsferne Bevölkerungsgruppen [...] in der Regel überhaupt keine der traditionellen, öffentlich geförderten Kultureinrichtungen [besuchen], weil sie sich davon für ihr Leben keinerlei Vorteil oder Gewinn versprechen“*.<sup>19</sup> Es fehlen demnach positive Erwartungen als Gegengewicht zu den negativen Assoziationen.

Ähnlich wie bei den Einstellungen und Motiven der Kulturnutzung können auch die verschiedenen Barrieren nicht nur einzeln, sondern auch parallel auftreten. Insbesondere bei den kultur- und bildungsfernen Milieus fallen dabei häufig die psychischen und sozialen Barrieren mit einem meist geringen Einkommen (finanzielle Barrieren) und eingeschränkter Mobilität (physische Barrieren) zusammen.<sup>20</sup>

Für die Sicherung des Publikumsnachwuchses sind in Anbetracht abnehmender Kinderzahlen vor allem die Gründe interessant, die junge Menschen für das Fernbleiben von Kultureinrichtungen nennen. Eine Umfrage, die das Zentrum für Kulturforschung (ZfKf) 2004 durchgeführt hat, zeigt, dass knapp 20 Prozent der 14- bis unter 25-jährigen Befragten noch nie ein kulturelles Angebot besucht haben<sup>21</sup>. Kenntnisse über die Gründe der kulturellen Abstinenz bei Jugendlichen können dabei helfen, vorhandene Kommunikations- und Anreizstrategien zu überprüfen und neue zu entwickeln, die auf die spezifischen Einstellungen und Freizeitinteressen junger Menschen eingehen. Der Deutsche Bühnenverein hat sich bereits 2003 in

---

<sup>18</sup> Vgl. ebd.

<sup>19</sup> Ebd.

<sup>20</sup> Vgl. ebd.

<sup>21</sup> Vgl. Zentrum für Kulturforschung 2004, Jugend-Kulturbarometer – Teilergebnisse, S. 4 (vgl. Fußnote 33)



einer Studie mit den Einstellungen und Gründen junger Nichtbesucher im Alter zwischen 16 und 29 Jahren befasst<sup>22</sup>.

Grundlage für die Befragung war ein Katalog von 24 Aussagen rund um das Theater, zu denen auf einer Skala von 1 („*stimme voll und ganz zu*“) bis 5 („*stimme überhaupt nicht zu*“) Stellung bezogen werden konnte. Manche Aussagen mit besonders hoher Zustimmung lassen dabei schon auf erste allgemeine Hemmnisse gegenüber einem Theaterbesuch schließen, so beispielsweise die folgenden:

- „*Ich verbringe meine Freizeit lieber anders als im Theater.*“
- „*In meinem Freundeskreis wird nicht über Theater gesprochen, so dass keine Empfehlung gegeben werden kann.*“
- „*Für einen Theaterbesuch muss ich mich elegant kleiden oder zumindest besonders anziehen.*“<sup>23</sup>

Aus anderen Aussagen mit vergleichsweise geringer Zustimmung kristallisieren sich weitere Besuchsbarrieren heraus:

- „*Das Theater bemüht sich aktiv, mich über das Theaterprogramm zu informieren.*“
- „*Meine Eltern haben versucht, mir das Theater näher zu bringen.*“<sup>24</sup>

Die Korrelation mit soziodemografischen Daten ergibt auch bei den jungen Leuten, dass weibliche Befragte dem Theater tendenziell offener gegenüberstehen als männliche. Außerdem ist festzustellen, dass die Einstellung zum Theater mit steigendem Alter der Befragten zunehmend positiver wird. Die jüngeren Befragten stimmen Aussagen wie „*Meine Freunde würden mich belächeln, wenn ich ins Theater gehen würde.*“ oder „*Ich sehe mir lieber Videofilme und Videoclips an als mich auf ein längeres Theaterstück zu konzentrieren.*“ weit häufiger zu als die älteren Befragten.<sup>25</sup>

Auch der bereits erwähnte positive Zusammenhang zwischen Bildung und kultureller Partizipation spiegelt sich in den Ergebnissen der Nichtbesuchermanalyse wider. So finden Aussagen wie „*Oft fällt es einem schwer, sich länger auf ein Theaterstück zu konzentrieren.*“ bei Befragten mit einem niedrigeren Bildungsniveau tendenziell mehr Zustimmung als bei den höher Gebildeten. Letztere stimmen hingegen den Aussagen „*Meine Eltern haben versucht, mir das Theater näher zu bringen.*“ sowie „*Meine Schule hat versucht, mir das Theater näher zu bringen.*“ tendenziell häufiger zu (vgl. Kapitel 6.3 zur Wahrnehmung kultureller Angebote in verschiedenen Schulformen).<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. Deutscher Bühnenverein 2003, Auswertung und Analyse der repräsentativen Befragung von Nichtbesuchern deutscher Theater. Als Nichtbesucher gilt, wer länger als drei Jahre keine Theateraufführung (Oper, Schauspiel, Ballett) und höchstens einmal im Jahr ein Musical oder eine Festspielaufführung besucht hat. Die Studie erfolgte gemeinsam mit dem Institut für Marketing der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und dem Marktforschungsinstitut Skopos.

<sup>23</sup> Vgl. ebd., S. 3 f.

<sup>24</sup> Vgl. ebd., S. 4

<sup>25</sup> Vgl. ebd., S. 4 f.

<sup>26</sup> Vgl. ebd., S. 5

Mittels einer so genannten Faktorenanalyse wurden aus den 24 Aussagen des Katalogs Kernmotive des Verhaltens eruiert. Dazu wurde mithilfe statistischer Methoden untersucht, „ob das Antwortverhalten auf einen oder mehrere gemeinsame Faktoren zurückgeführt werden kann“<sup>27</sup>. So konnten insgesamt sieben grundlegende Nutzungsbarrieren ermittelt werden, die in Tabelle 6-1 dargestellt sind.

Neben diesen grundlegenden Nutzungsbarrieren lassen sich aus dem Antwortverhalten auch verschiedene „Typen“ von jungen Nichtbesuchern herleiten. Die Staffe- lung reicht von denen, die dem Theater grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber stehen und das Programm aufmerksam verfolgen, bis hin zu den totalen Verweigern. Während bei den Aufmerksamen und Aufgeschlossenen laut Fazit der Studie letztlich nur das „initiale Signal“ fehle, das zum Theaterbesuch motiviert, sei bei den Verweidern zu bezweifeln, dass einfache Kommunikationsmaßnahmen (z. B. Werbung) genügen, um sie zu einem Theaterbesuch anzuregen.<sup>28</sup>

*„Als besonders aufgeschlossen gegenüber den Angeboten des Theaters erweisen sich vor allem berufstätige weibliche Singles im Alter zwischen 20 und 25 Jahren. [...] Dagegen stellen sich männliche Schüler bis 19 Jahre als fundamentale ‚Vermeider‘ heraus. Bei ihnen zeigt sich ein besonders vielschichtiges Profil von kumulativen Ablehnungsbegründungen, so dass diese Gruppe kaum eigeninitiativ für das Theater zu gewinnen ist.“<sup>29</sup> [...] Für dieses Segment ist es nach Auffassung der Meinungsforscher unabdingbar, Theater zu einem Erlebnis zu machen, das über den ‚passiven‘ Besuch hinausgeht. Dies könnte etwa mittels Probenbesuchen, Gesprächen mit Schauspielern oder durch die Besichtigung der Bühne und Hinterbühne geschehen. Hilfreich wären hierbei Kooperationen mit anderen Institutionen, die innerhalb des Segments anerkannt sind [...].“<sup>30</sup>*

Im Rahmen der Nichtbesucher-Analyse wurde auch das Freizeitverhalten der 16- bis 29-Jährigen untersucht. Bei den Freizeitaktivitäten außer Haus ergibt sich dabei folgendes Bild: 85 Prozent der Befragten treffen mindestens einmal pro Woche Freunde. Je rund 70 Prozent gehen mindestens einmal oder mehrmals im Monat ins Kino oder Essen, 64 Prozent treiben mindestens einmal in der Woche Sport. Ins Museum hingegen gehen knapp 90 Prozent der Befragten seltener als einmal im Monat. Konzerte werden von 84 Prozent der Befragten seltener als einmal pro Monat besucht.<sup>31</sup> Weitere grundlegende Tendenzen im kulturellen Nutzungsverhalten sollen im folgenden Kapitel betrachtet werden.

---

<sup>27</sup> Ebd., S. 6

<sup>28</sup> Vgl. ebd., S. 9 f., 14

<sup>29</sup> Ebd., S. 10 f.

<sup>30</sup> Ebd., S. 14

<sup>31</sup> Vgl. S. 12 f.

Nutzungsbarrieren	Beispielhafte Aussagen	Bemerkungen
<b>Suche nach alternativen Freizeitangeboten und Möglichkeiten der Zerstreuung</b>	<p>„Ich sehe mir lieber Videofilme und Videoclips an, als mich auf ein längeres Theaterstück zu konzentrieren.“</p> <p>„Ich gehe lieber ins Kino als ins Theater.“</p> <p>„Ich verbringe meine Freizeit lieber anders als im Theater.“</p> <p>„Oft fällt es einem schwer, sich länger auf ein Theaterstück zu konzentrieren.“</p>	<p>Alternative Freizeitangebote, die Zerstreuung und Entspannung bieten, ohne dabei geistig aufwändig und anspruchsvoll zu sein, bilden eine wesentliche Besuchsbarrriere. Dabei geht aus den Analyseergebnissen hervor, dass insbesondere männliche Befragte Tendenzen zur Suche nach Zerstreuung durch anspruchslosere Inhalte aufweisen.</p>
<b>Mangelndes Service-Angebot</b>	<p>„Der Kauf von Theaterkarten ist oft umständlich.“</p> <p>„Mir fehlt im Theater ein attraktives Service-Angebot.“</p>	<p>Vor allem junge männliche Erwachsene mit höheren Ausgaben für öffentliche Freizeitangebote weisen ein hohes Anspruchsniveau an den Service auf. Dies betrifft beispielsweise den organisatorischen Aufwand zur Beschaffung von Spielplaninformationen und Karten.</p>
<b>Kosten</b>	<p>„Ein Theaterabend insgesamt ist ein teurerer Spaß.“</p> <p>„Eine Theaterkarte ist eine teure Angelegenheit.“</p>	<p>Das Preis-Leistungsverhältnis wird überwiegend als teuer bewertet. Die Kosten sind insbesondere bei jüngeren Besuchern von Bedeutung, bei denen tendenziell auch die wöchentlichen Ausgaben für verschiedene Freizeitaktivitäten geringer ausfallen, als bei den älteren Befragten.</p>
<b>Mangelnde Einbindung des sozialen Umfeldes</b>	<p>„Im Theater trifft man selten Bekannte.“</p> <p>„Es gehen hauptsächlich ältere Leute ins Theater.“</p> <p>„In meinem Freundeskreis wird nicht über Theater gesprochen, so dass keine Empfehlung gegeben werden kann.“</p>	<p>Vor allem jüngeren Besuchern ist die Einbindung der Freunde besonders wichtig.</p>
<b>Inhaltliche Resistenz</b>	<p>„Theaterwerbung mit Bildern auf Plakaten oder im Internet würde mich mehr zum Theaterbesuch reizen als reine Textinformation.“</p>	<p>Beide Aussagen erfahren nur geringe Zustimmung. Die Annahme, aus dem Deutschunterricht bekannte Stücke würden eher zu einem Theaterbesuch reizen als unbekannte, wird</p>

	„Theaterstücke, deren Inhalt ich aus dem Deutschunterricht kenne, würde ich mir gerne einmal anschauen.“	damit widerlegt. Als ebenso wenig zutreffend erweist sich die Annahme, die inhaltliche Resistenz ließe sich durch optische Anreize auflösen.
<b>Informationsdefizit</b>	„Der Spielplan eines Theaters in meiner Nähe ist mir nicht bekannt.“  „Das Theater bemüht sich aktiv, mich über das Programm zu informieren.“	Zur ersten Aussage besteht ein positiver, zur zweiten ein negativer Zusammenhang. Die jungen Nichtbesucher haben folglich subjektiv zu einem großen Teil den Eindruck, dass das Theater keine aktive Informationspolitik betreibt.
<b>Sozialisation</b>	„Meine Schule hat versucht, mir das Theater näher zu bringen.“  „Meine Eltern haben versucht, mir das Theater näher zu bringen.“	Es besteht ein negativer Zusammenhang zu beiden Aussagen. Die mangelnde oder fehlende Heranführung an das Theater durch die Schule und das Elternhaus stellt eine eigenständige Nutzungsbarriere dar.

Tabelle 6-1 Faktorenanalyse: Sieben grundlegende Nutzungsbarrieren der 16- bis 29-Jährigen<sup>32</sup>

### 6.3 Kulturverhalten junger Menschen und der Generation 50plus

Die junge Bevölkerung und die Generation 50plus sind, wie die demografischen Daten in den Kapiteln 5.1.2 und 5.2.2 belegen, von zentraler Bedeutung für die kulturellen Institutionen. Junge Menschen müssen auf lange Sicht als Nachwuchsgeneration für kulturelle Angebote gewonnen werden, die Älteren stellen das zahlenmäßig stärkste Nutzerpotenzial dar. Aus diesem Grund soll im Folgenden das kulturelle Nutzungsverhalten beider Gruppen anhand verschiedener Studien des Zentrums für Kulturforschung (ZfKf) näher betrachtet werden.

Zentrale Aspekte der Akzeptanz von Angeboten der Kultur und der kulturellen Bildung bei jungen Menschen zwischen 14 und 25 Jahren wurden 2004 im Rahmen des „Jugend-Kulturbarometers“<sup>33</sup> untersucht. Dabei geben, ausgehend von einem Kulturbegriff, der nicht explizit auf Angebote der Hochkultur festgelegt wurde, etwas mehr als die Hälfte der Befragten an, sich im weitesten Sinne für das kulturelle Geschehen

<sup>32</sup> Eigene Tabelle. Vgl. ebd., S. 6 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Zentrum für Kulturforschung 2004, Teilergebnisse des Jugend-Kulturbarometers "Zwischen Eminem und Picasso" (nachfolgend Jugend-Kulturbarometer - Teilergebnisse). In dieser bundesweiten Repräsentativ-Umfrage wurden insgesamt 2.625 junge Leute im Alter zwischen 14 und 25 Jahren befragt. Die verschiedenen Kulturbarometer des Zentrums für Kulturforschung bieten seit 1990 anhand von regelmäßigen bundesweit durchgeführten Repräsentativ-Umfragen aktuelle Meinungsbilder zu grundsätzlichen oder spezifischen Themen des kulturellen Bereichs.

in der Region zu interessieren<sup>34</sup>. Dies entspricht in etwa auch dem Bundesdurchschnitt<sup>35</sup>. Etwas mehr als 80 Prozent haben nach eigenen Angaben schon einen Kulturbesuch, beispielsweise in ein Theater, Museum oder Konzert, unternommen, 56 Prozent taten dies innerhalb der letzten zwölf Monate. Zwanzig Prozent besuchten entsprechende Angebote mehr als dreimal innerhalb eines Jahres, fünf Prozent sogar mehr als zehnmal.<sup>36</sup> Darüber hinaus hat sich etwa jeder Fünfte schon einmal in seiner Freizeit mit Unterstützung eines Lehrers, der Musikschule, Tanzschule etc. aktiv künstlerisch betätigt.<sup>37</sup> Andererseits haben immerhin 17 Prozent noch nie ein kulturelles Angebot besucht.<sup>38</sup>

Die Ergebnisse des „Jugend-Kulturbarmeters“ unterstreichen die hohe Bedeutung des sozialen Umfelds bei der Vermittlung von Kultur und kultureller Partizipation. So geben knapp 60 Prozent der Befragten an, schon einmal ein Kulturangebot mit ihren Eltern besucht zu haben, immerhin noch 41 Prozent mit gleichaltrigen Freunden. Auch Verwandte, Nachbarn oder erwachsene Freunde der Familie werden von knapp 30 Prozent als Begleitpersonen genannt. Eine wichtige Rolle spielt auch die Schule. Je knapp 40 Prozent der Befragten haben in der Grundschulzeit bzw. im Rahmen einer weiterführenden Schule schon einmal ein Kulturangebot besucht.<sup>39</sup>

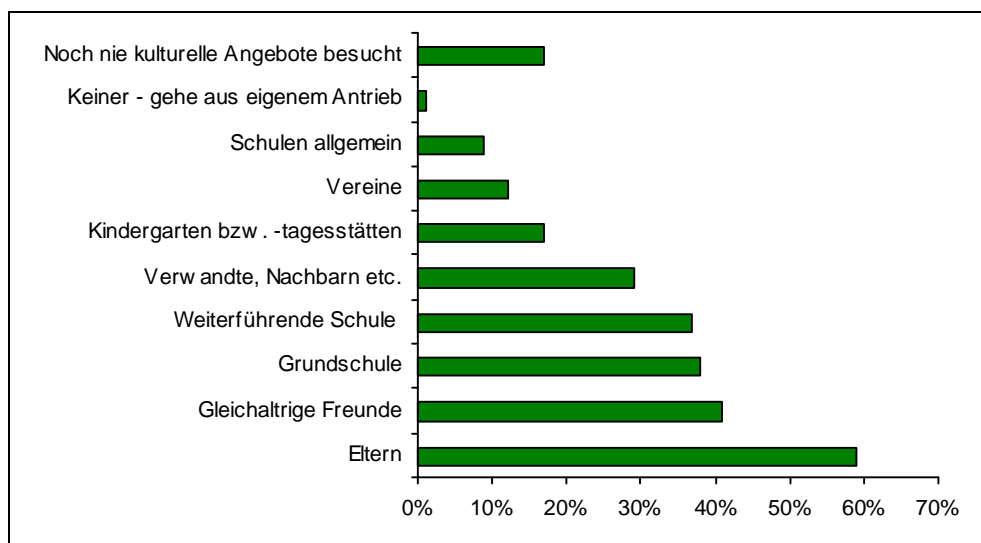


Abbildung 6-11 Bisherige Begleiter der jungen Befragten bei Kulturbesuchen<sup>40</sup>

<sup>34</sup> Vgl. ebd., S. 4

<sup>35</sup> Andere Untersuchungen des Zentrums für Kulturforschung haben ergeben, dass sich – ausgehend von einem breiten Kulturbegriff, der beispielsweise auch Rockkonzerte und Volksmusikfeste einschließt – keine gravierenden Unterschiede beim Anteil der kulturell Mobilisierbaren in den einzelnen Generationen ergeben. Der Bundesdurchschnitt liegt bei rund 50 Prozent. Als kulturell mobilisierbar gilt da-bei, wer das eigene kulturelle Interesse mit „sehr stark“ bis „einigermaßen“ kategorisiert. [Vgl. Keuchel im Rahmen der Konferenz „Seniorenwirtschaft 2005“ am 17. -18.02.2005 in Bonn, Dokumentation Forum 4 „Kultur“, S. 8, 14]

<sup>36</sup> Vgl. Zentrum für Kulturforschung 2004, Jugend-Kulturbarmeter - Teilergebnisse, S. 4

<sup>37</sup> Vgl. ebd., S. 9

<sup>38</sup> Vgl. ebd., S. 4

<sup>39</sup> Vgl. ebd., S. 5

<sup>40</sup> Eigene Grafik. In Anlehnung an ebd., S. 4

Der Anteil derer, die bereits im frühkindlichen Alter mit der Kindertagesstätte an Kulturangeboten teilgenommen haben, ist mit 17 Prozent eher gering. Aus Sicht der Autoren des „Jugend-Kulturbarometers“ sei dies zu bedauern, da *„der Anteil in dieser Gruppe, der sich später besonders für Kultur interessiert, nach ersten Ergebnissen außerordentlich groß ist. Im frühkindlichen Alter ist man offensichtlich besonders empfänglich für die Faszination kultureller Darbietungen.“*<sup>41</sup> Darüber hinaus haben die Auswertungen zum „Jugend-Kulturbarometer“ gezeigt, dass junge Leute vor allem dann sehr kulturinteressiert sind, wenn möglichst viele verschiedene Personen und Institutionen als Multiplikatoren in der Vermittlung kultureller Inhalte tätig werden.<sup>42</sup>

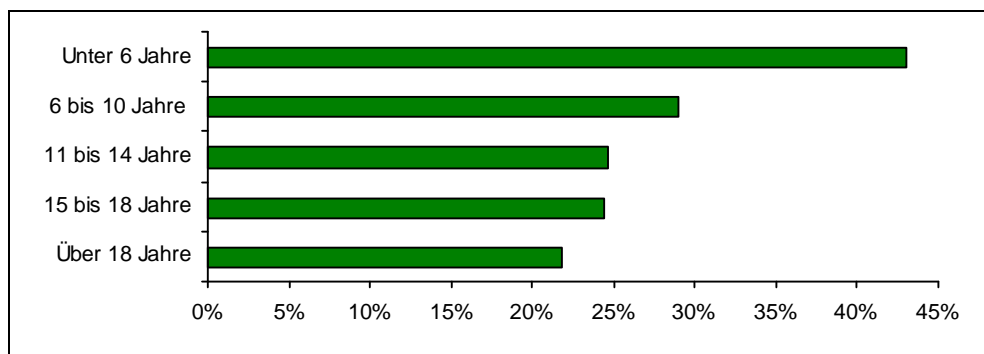


Abbildung 6-12 Starkes bzw. sehr starkes Interesse am Kulturgeschehen im Kontext des Alters der Befragten, in dem sie zum ersten Mal ein Kulturangebot besuchten<sup>43</sup>

Bemerkenswerte Ergebnisse liefert auch die Analyse der elterlichen Meinung zu Kulturbesuchen der Kinder: So halten es rund 70 Prozent der befragten Eltern mit Kindern unter 25 Jahren für wichtig bis sehr wichtig, dass ihre Kinder mindestens einmal ein Museum, Theater oder Konzert besucht haben. Unter den Eltern, die sich nach eigenen Angaben kaum für Kultur interessieren, sind 60 Prozent dieser Meinung. Bei den Eltern, die sich überhaupt nicht für Kultur interessieren, misst immerhin noch fast jeder Dritte einem Kulturbesuch der Kinder hohe Bedeutung bei.<sup>44</sup> Dies spricht für die Wertschätzung gegenüber der Kultur auch bei denen, die kein persönliches Interesse an kulturellen Aktivitäten haben.

Weiterhin bestätigt auch das „Jugend-Kulturbarometer“ die starke Korrelation des kulturellen Interesses mit dem angestrebten bzw. erreichten Schulabschluss. So fällt der Anteil der wenig bis gar nicht Kulturinteressierten unter den befragten Hauptschülern bzw. Hauptschulabsolventen mit rund 45 Prozent wesentlich höher aus als unter den Gymnasiasten bzw. Abiturienten mit 20 Prozent. Dabei treten jeweils ein-

<sup>41</sup> Ebd., S. 5

<sup>42</sup> Vgl. ebd., S. 6

<sup>43</sup> Eigene Grafik. In Anlehnung an ebd., S. 6

<sup>44</sup> Vgl. Zentrum für Kulturforschung/Keuchel 2005, 8. Kulturbarometer - Akzeptanz als Chance nutzen für mehr Publikum in Musiktheatern und Konzerten - Ein erster, zusammenfassender Bericht zum 8. Kulturbarometer (nachfolgend 8. Kulturbarometer - Erster, zusammenfassender Bericht), S. 2. Das Eltern-Kulturbarometer wurde im Rahmen des Jugend-Kulturbarometers erstellt. Dazu wurden insgesamt 1.054 Eltern mit Kindern unter 25 Jahren zur Förderung der Kinder im Bereich Kunst und Kultur befragt.

zelne Personenkreise und Institutionen in der Kulturvermittlung unterschiedlich stark hervor. Bei den Abiturienten erweisen sich das Elternhaus, das soziale Umfeld und die weiterführende Schule als besonders bedeutende Multiplikatoren. Die Hauptschüler werden laut Umfrageergebnis neben den Eltern am ehesten über die Grundschule erreicht. Etwa 25 Prozent der Hauptschüler und Hauptschulabsolventen geben an, schon einmal mit der Grundschule ein Kulturangebot (z. B. Museum, Theater) besucht zu haben. Nur etwa 15 Prozent taten dies mit der weiterführenden Schule.<sup>45</sup> Dahingegen hat die Hälfte der Gymnasiasten bzw. Abiturienten nach eigenen Angaben mit der weiterführenden Schule mindestens einmal ein Theater, Konzert oder Museum besucht<sup>46</sup>. Bezogen auf die gesamte Schulzeit ergibt sich folgendes Bild: Rund drei Viertel der befragten Gymnasiasten und Abiturienten besuchten in ihrer Schulzeit schon einmal ein Kulturangebot, dagegen nur etwa 40 Prozent der Hauptschüler und Hauptschulabsolventen. Bei den Realschülern bzw. Realschulabsolventen liegt der Anteil knapp über 60 Prozent.<sup>47</sup>

Im Rahmen des „Jugend-Kulturbarometers“ wurden auch die Gründe der wenig bis überhaupt nicht Kulturinteressierten erfragt. Die Ergebnisse stimmen in vielen Punkten mit den bereits genannten Gründen der Nichtbesucher überein (vgl. Kapitel 6.2). So besteht vielfach ein Bezug zum sozialen Umfeld, insbesondere zu den Interessen im Freundeskreis („*Freunde wollen nicht*“), aber auch zum Elternhaus („*Eltern kennen sich nicht aus*“). Darüber hinaus wird auf fehlende eigene Kenntnisse zum Kulturbereich oder eine fehlende künstlerische Veranlagung verwiesen. Bei den äußeren Umständen spielen vor allem der Eintrittspreis, der oft als zu teuer bewertet wird, das Fehlen von Angeboten am Wohnort und das als unattraktiv empfundene Ambiente eine Rolle. Andere Freizeitaktivitäten werden als wichtiger eingestuft und Kulturangebote vor allem mit älteren Menschen in Verbindung gesetzt. Insbesondere für die gänzlich Uninteressierten ist Kultur „*uncool*“ und „*langweilig*“.<sup>48</sup>

Abbildung 6-13 stellt Maßnahmen dar, mit denen nach Meinung der wenig bis überhaupt nicht Kulturinteressierten das kulturelle Interesse bei jungen Leuten entwickelt und gefördert werden kann. An erster Stelle steht dabei die Forderung nach günstigeren Eintrittspreisen, gefolgt von einem Imagewechsel der Kulturhäuser (weniger steif und festlich) und der allgemeinen Verbesserung der kulturellen Infrastruktur am Wohnort. Aber auch mehr „*Action*“ und Spannung bei der Darbietung von Kulturangeboten, die Einbindung von Jugendthemen und die bessere Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr können nach Meinung der Befragten dazu beitragen, die kulturelle Akzeptanz zu erhöhen.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Zentrum für Kulturforschung 2004, Jugend-Kulturbarometer - Teilergebnisse, S. 7

<sup>46</sup> Vgl. Keuchel/Wiesand 2006, Hintergrundinformationen und zusammenfassende Schlussfolgerungen zur Vorstellung der Publikation Das 1. Jugend-Kulturbarometer „Zwischen Eminem und Picasso“, S. 2

<sup>47</sup> Vgl. Zentrum für Kulturforschung 2004, Jugend-Kulturbarometer - Teilergebnisse, S. 7

<sup>48</sup> Vgl. ebd., S. 7 f.

<sup>49</sup> Vgl. ebd., S. 8; Zentrum für Kulturforschung/Keuchel, Präsentation erster Ergebnisse aus dem Jugend-Kulturbarometer am 18.11.2004 in Berlin, Powerpoint-Präsentation, Folie 11

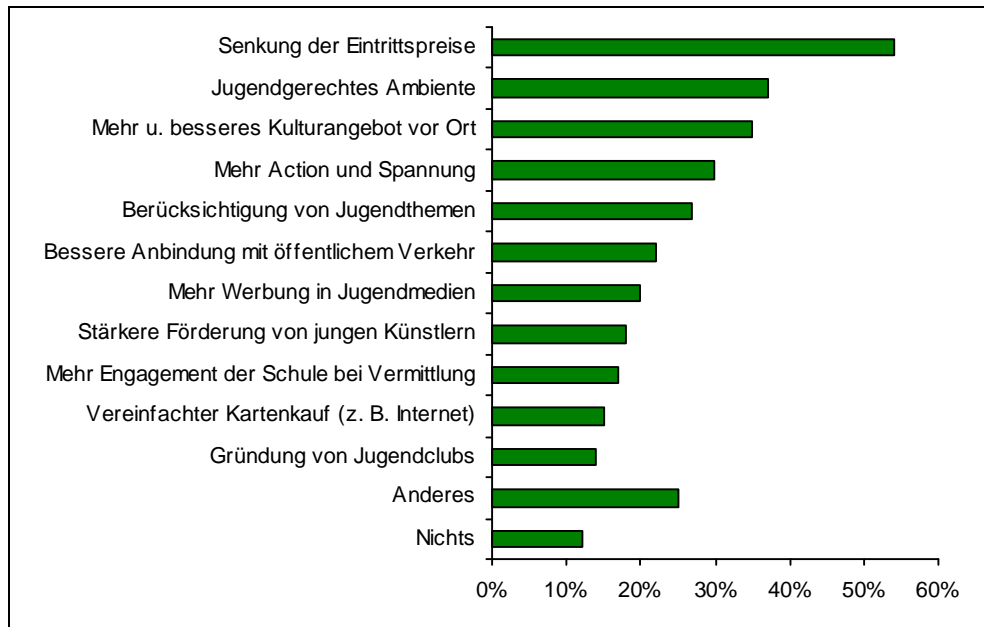


Abbildung 6-13 Maßnahmen für mehr „junge“ Kulturpartizipation<sup>50</sup>

Die jungen Leute wurden im Rahmen des „Jugend-Kulturbarometers“ auch zu einzelnen Musikgenres befragt. Insbesondere für die klassische Musik und die Oper stellt sich die Situation demnach problematisch dar: Vor allem Pop-Musik, Hip-Hop, Techno und andere moderne Richtungen prägen das musikalische Umfeld junger Menschen. Nur neun Prozent der Befragten geben an, sich auch für Klassik zu interessieren. Zwölf Prozent haben schon einmal ein Klassik-Konzert besucht, acht Prozent auch mehrfach. Was die Oper anbelangt, so bekunden hier sogar nur drei Prozent der Befragten ein Interesse. Eine Opernaufführung besucht haben 13 Prozent, sechs Prozent auch mehrfach. Dass der prozentuale Anteil der Besuche dabei jeweils höher ausfällt, als der der Interessenten, kann als Zeichen für die verstärkten Bemühungen von Schule und Elternhaus gewertet werden, Jugendlichen Klassik und Opernmusik näher zu bringen.<sup>51</sup>

Relativ großer Beliebtheit erfreut sich hingegen das Musical, für das sich gut jeder Fünfte interessiert. Fast jeder dritte Befragte hat schon einmal ein Musical besucht, 18 Prozent auch mehrfach.<sup>52</sup> KEUCHEL und WIESAND kommen zu dem Schluss, dass von einer allgemeinen Krise des Musiktheaters deshalb nicht die Rede sein kann. „Das Musical, das sich an populäre Musikstrukturen anlehnt und Marketingstrategien der Wirtschaft nutzt, hat keine Akzeptanzprobleme bei jungen Leuten.“<sup>53</sup>

Anders als Oper oder klassisches Konzert schneiden die Bildenden Künste im „Jugend-Kulturbarometer“ vergleichsweise gut ab: etwas mehr als die Hälfte der Befragten besuchte schon mehrfach Museen und Ausstellungen. Andere Erhebungen des

<sup>50</sup> Eigene Grafik. In Anlehnung an ebd.

<sup>51</sup> Vgl. Keuchel/Wiesand 2006, Hintergrundinformationen und zusammenfassende Schlussfolgerungen zur Vorstellung der Publikation Das 1. Jugend-Kulturbarometer „Zwischen Eminem und Picasso“, S. 3

<sup>52</sup> Vgl. ebd.

<sup>53</sup> Ebd.



Zentrums für Kulturforschung zeigen darüber hinaus, dass sich in den 1990er Jahren die Besuche von zeitgenössischen Kunstausstellungen in der Altersgruppe der 14- bis 25-Jährigen mehr als verdoppelt haben.<sup>54</sup> Auch bei der kulturellen Selbsttätigkeit junger Menschen ist gemäß „Jugend-Kulturbarometer“ der Anteil der Aktivitäten im Bereich der Bildenden Künste (z. B. Malerei, Gestalten, Basteln) deutlich gestiegen und hat die Musikaktivitäten fast eingeholt. Auch die Bereiche Darstellende Kunst und Wort (z. B. Gedichte oder Geschichten schreiben) haben aufgeholt. Dass gleichzeitig der Anteil der Aktivitäten im Bereich Musik noch einmal leicht gestiegen und somit auf hohem Niveau geblieben ist, spricht für eine Zunahme beim Anteil der übergreifenden künstlerischen Tätigkeiten. Der Großteil der kulturell aktiven jungen Befragten ist in mindestens zwei Bereichen künstlerisch tätig.<sup>55</sup>

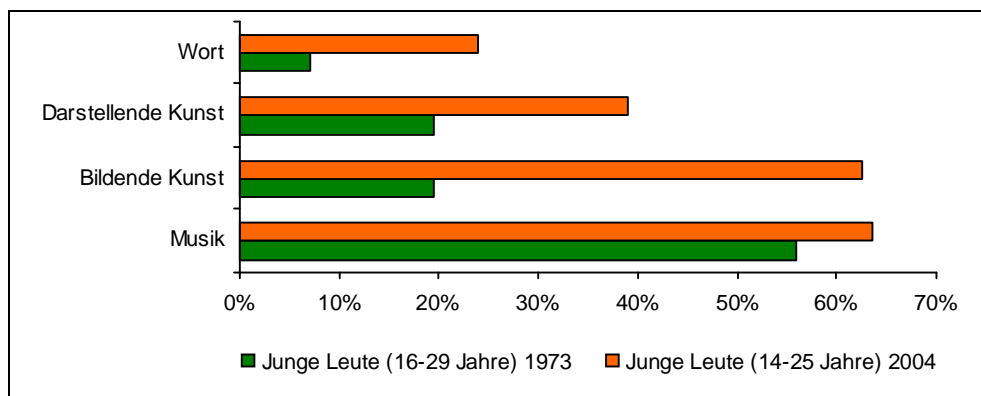


Abbildung 6-14 Künstlerische Hobbys im Zeitvergleich<sup>56</sup>

KEUCHEL und WIESAND heben die Förderung künstlerisch-kreativer Aktivitäten als geeignetes Mittel hervor, „um die klassischen Künste bei jungen Leuten wieder stärker zu verankern. Junge Leute, die singen oder musizieren, haben z. B. auch einen besseren Zugang zur klassischen Musik. Junge Leute, die in ihrer Kindheit kaum Zugang zur kulturellen Bildung hatten, sind ebenfalls am besten durch Förderung eigener künstlerischer Aktivität und Kreativität zu gewinnen.“<sup>57</sup> Darüber hinaus wurde im Rahmen des „Jugend-Kulturbarometers“ festgestellt, dass junge Menschen, die sich für klassische Kulturangebote interessieren, tendenziell auch interessierter an Themen wie Politik und Zeitgeschichte sowie offener gegenüber fremden Kulturen sind. Weiterhin verbringen sie in ihrer Freizeit durchschnittlich mehr Zeit mit Lesen (ohne Schulbücher). Diese Feststellung gilt zudem relativ unabhängig von der schulischen Bildung, also sowohl für Gymnasiasten und Abiturienten, als auch für Hauptschüler und Hauptschulabsolventen.<sup>58</sup>

<sup>54</sup> Vgl. ebd.

<sup>55</sup> Vgl. Zentrum für Kulturforschung 2004, Jugend-Kulturbarometer - Teilergebnisse, S. 13 f.

<sup>56</sup> Eigene Grafik. Vgl. ebd.

<sup>57</sup> Keuchel/Wiesand 2006, Hintergrundinformationen und zusammenfassende Schlussfolgerungen zur Vorstellung der Publikation Das 1. Jugend-Kulturbarometer „Zwischen Eminem und Picasso“, S. 4

<sup>58</sup> Vgl. ebd., S. 2; Zentrum für Kulturforschung/Keuchel, Präsentation erster Ergebnisse aus dem Jugend-Kulturbarometer am 18.11.2004 in Berlin, Powerpoint-Präsentation, Folien 27 ff.

Was das persönliche Kulturverständnis der jungen Befragten anbelangt, so nennt jeder Dritte die Kultur der Länder und Völker, gefolgt von Assoziationen mit den klassischen Kulturangeboten (Musik, Theater, Bildende Kunst) und dem Bereich der Sehenswürdigkeiten und Denkmäler als historische Kultur. Insofern vertreten die jungen Befragten einen eher klassischen bzw. traditionellen Kulturbegriff.<sup>59</sup> Ähnlich verhält es sich bei der Auslegung des Begriffs „Kunst“. Bemerkenswert ist, dass deutlich zwischen dem gesellschaftlich etablierten Verständnis von Kunst und Kultur einerseits und dem persönlichen Geschmack andererseits differenziert wird.

*„Angeboten der Jugendkultur oder populären Kulturangeboten werden künstlerische Aspekte weitgehend abgesprochen und nur klassische Beispiele aus der Hochkultur eindeutig als Kunst verifiziert, so klassische Symphonien von Mozart, Bilder von Picasso, Theaterstücke von Schiller oder klassische literarische Werke von Mann oder Dickens. Die eigene gepflegte Unterhaltungskultur der jungen Leute, wie Britney Spears, Spielfilme à la Titanic, Harry Potter oder Comedy mit Künstlern wie Kaya Yazar werden eher nicht als Kunst klassifiziert. Spannend ist hier die etwas positivere Einschätzung von Klassikern der Popkultur, die schon so genannte ‚Oldies‘ sind. Diese werden eher in eine künstlerische Ecke positioniert, so die Beatles oder ‚Vom Winde verweht‘. Filme werden [...] dann am ehesten als künstlerisch eingestuft, wenn sie ein Buch, also ein klassisches Kulturgut, thematisieren.“<sup>60</sup>*

In der Freizeitgestaltung stellt diese Abgrenzung aber zunehmend kein „entweder, oder“ mehr dar. Besucht werden (je nach Vorlieben) sowohl klassische Angebote, als auch solche der Jugendkultur, bei denen vor allem Wert auf gute Unterhaltung gelegt wird und die nicht mit einem künstlerischen Anspruch versehen sind. Aber auch bei Angeboten der Hochkultur spielen Unterhaltung und Entspannung für die jungen Leute eine wichtige Rolle (vgl. Abbildung 6-15).<sup>61</sup> Gleichzeitig sind sie heute mehr als beispielsweise noch vor 30 Jahren der Meinung, dass Kunst und Kultur neben ihrem Unterhaltungswert auch bilden und zum Nachdenken anregen sollen<sup>62</sup> – eine Entwicklung, die dem gesamtgesellschaftlichen Trend entspricht<sup>63</sup>.

Die drei wichtigsten persönlichen Erwartungen, die die jungen Leute mit dem Besuch eines Kulturangebots verbinden, sind aber mehrheitlich erlebnisorientiert: Jeweils die Hälfte der Befragten nennen gute Unterhaltung sowie das Live-Erlebnis.

<sup>59</sup> Vgl. Zentrum für Kulturforschung 2004, Jugend-Kulturbarometer - Teilergebnisse, S. 14. Das Vorherrschen traditioneller Interpretationen von Kultur entspricht in etwa der Sichtweise, die für die Gesamtbevölkerung im 8. Kulturbarometer des ZfKf ermittelt wurde (Feldarbeit mit 2.035 Befragten). Am häufigsten werden musikalische Darbietungen noch vor Theater, Kunst und Literatur als persönliche spontane Kulturdefinition genannt. Unter denjenigen, für die Musik das kulturelle Medium schlechthin ist, nennen 35 Prozent explizit das Musiktheater. [Vgl. Zentrum für Kulturforschung/Keuchel 2005, 8. Kulturbarometer - Erster, zusammenfassender Bericht, S. 2]

<sup>60</sup> Zentrum für Kulturforschung 2004, Jugend-Kulturbarometer - Teilergebnisse, S. 14 f.

<sup>61</sup> Vgl. ebd., S. 15

<sup>62</sup> Vgl. ebd., S. 17

<sup>63</sup> Vgl. Zentrum für Kulturforschung/Keuchel 2005, 8. Kulturbarometer - Erster, zusammenfassender Bericht, S. 3

Letzteres scheint angesichts einer Vielzahl „virtueller Freizeitangebote“ (z. B. Computerspiele, Communities) für Jugendliche wieder an Bedeutung zu gewinnen. Spaß und Action (32 Prozent) sowie eine gute Atmosphäre (30 Prozent) folgen auf Rang drei und vier, die Verbesserung der Allgemeinbildung erst auf Rang fünf (28 Prozent). Hingegen sind typischer Weise mit der Hochkultur verbundene Etiketten für die jungen Leute von vergleichsweise geringer Bedeutung, so beispielsweise festliches Ambiente oder das Gefühl, der Kulturbesuch sei etwas Außergewöhnliches und gehöre zum „guten Stil“.<sup>64</sup>

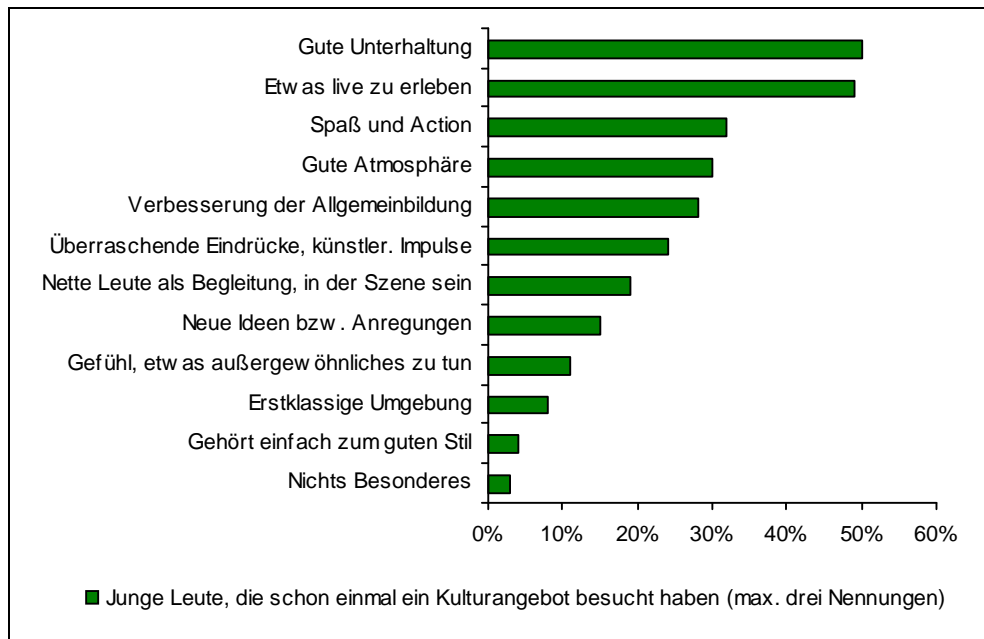


Abbildung 6-15 Erwartungen junger Leute an Kulturangebote<sup>65</sup>

Neben den Untersuchungen zum kulturellen Nutzungsverhalten junger Leute, die vor allem die langfristige Publikumsentwicklung im Blick haben, stellt sich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels auch die Frage nach den kurz- und mittelfristigen Trends in der wachsenden Generation 50plus. Diese ist nicht nur in quantitativer Hinsicht als Publikum für Kultureinrichtungen besonders interessant. So hat eine Umfrage des Zentrums für Kulturforschung in der „Rheinschiene“ in Nordrhein-Westfalen<sup>66</sup> gezeigt, dass beim reiferen Kulturpublikum, vor allem bei den 50- bis 64-Jährigen, die Bereitschaft besonders groß ist, Kulturbesuche langfristig zu planen

<sup>64</sup>Vgl. Zentrum für Kulturforschung 2004, Jugend-Kulturbarometer - Teilergebnisse, S. 16 f.

<sup>65</sup>Eigene Grafik. In Anlehnung an Zentrum für Kulturforschung/Keuchel, Präsentation erster Ergebnisse aus dem Jugend-Kulturbarometer am 18.11.2004 in Berlin, Powerpoint-Präsentation, Folie 13

<sup>66</sup>In 2000/01 hat das Zentrum für Kulturforschung eine regionale Bevölkerungsumfrage in der sogenannten „Rheinschiene“ bestehend aus den Städten Köln, Bonn, Duisburg und Düsseldorf sowie den umliegenden Landkreisen durchgeführt. Aufgrund der regionalen Intention wurde hier mit 4.491 Befragten eine relativ hohe Fallzahl erhoben. Zum Vergleich: Bei den bundesweiten Umfragen des Zentrums für Kulturforschung reichen in der Regel 2.000 bis 2.500 Fälle für eine repräsentative Stichprobe. [Vgl. Keuchel im Rahmen der Konferenz „Seniorenwirtschaft 2005“ am 17.-18.02.2005 in Bonn, Dokumentation Forum 4 „Kultur“, S. 7]. Deshalb werden die Ergebnisse der Rheinschienen-Umfrage hier mit einbezogen, auch wenn sie sich nicht unmittelbar auf das Untersuchungsgebiet dieser Arbeit beziehen.

und sich an Kulturhäuser zu binden (z. B. durch Abonnements). Für die Kultureinrichtungen schafft dies Verlässlichkeit und Planungssicherheit. Bei den jungen Bevölkerungsgruppen (etwa bis 25 Jahren) ist dieses Bindungsverhalten laut Rheinschienen-Umfrage hingegen seltener zu beobachten.<sup>67</sup>

In Anbetracht dessen stellt sich die Frage nach den spezifischen kulturellen Interessen in der Generation 50plus und den künftigen Entwicklungstendenzen im Kulturverhalten. Abbildung 6-16 zeigt exemplarisch für die Rheinschiene, dass bis auf wenige Ausnahmen keine gravierenden Unterschiede zwischen der Generation 50plus und der Gesamtbevölkerung bestehen. Vergleichsweise gering ist das Interesse am Film und dem Bereich der Neuen Medien. Hingegen sind vor allem die über 65-Jährigen besonders an Geschichte/Kulturgeschichte und Zeitgeschichte interessiert. Für die 50- bis 64-Jährigen zeichnet sich ein tendenziell größeres Interesse insbesondere am Theater sowie an Museen und Ausstellungen ab.<sup>68</sup>

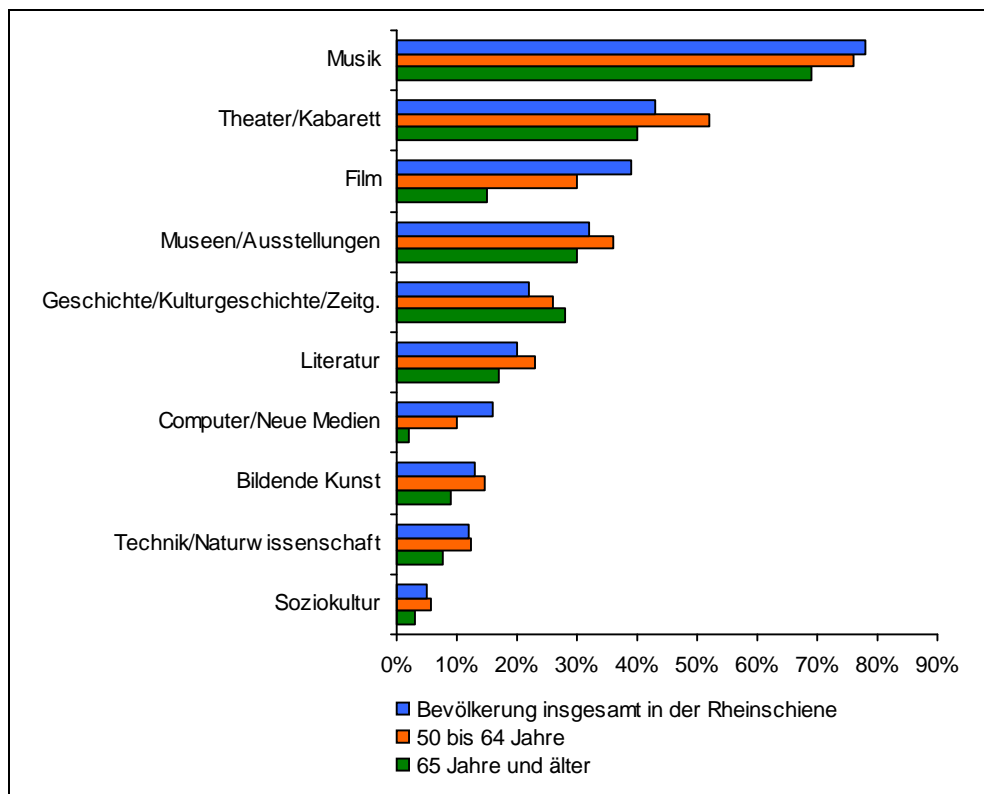


Abbildung 6-16 Spezifische kulturelle Interessen in der Generation 50plus (Rheinschiene)<sup>69</sup>

Bei näherer Betrachtung treten in der Rheinschienen-Untersuchung aber durchaus Interessensunterschiede zu Tage, insbesondere beim Musikgeschmack (vgl. Abbildung 6-17). In der Bevölkerung insgesamt sind vor allem Rock- und Pop-Musik

<sup>67</sup> Vgl. Keuchel im Rahmen der Konferenz „Seniorenwirtschaft 2005“ am 17.-18.02.2005 in Bonn, Dokumentation Forum 4 „Kultur“, S. 7 f.

<sup>68</sup> Vgl. ebd., S. 9, 16

<sup>69</sup> Eigene Grafik. In Anlehnung an ebd., S. 16

beliebt, bei den Älteren hingegen klassische Musik, Schlager und volkstümliche Musik, Chormusik und Kirchenmusik. Bei Jazz-Musik und Musicals scheiden sich die Geister der Generation 50plus. Überdurchschnittlich interessiert sind die 50- bis 64-Jährigen, kaum hingegen die 65-Jährigen und Älteren. Auch der Anteil der Rockmusikinteressierten fällt unter den 50- bis 64-Jährigen mit 13 Prozent im Gegensatz zu den 65-Jährigen und Älteren (zwei Prozent) schon relativ hoch aus. Einigkeit herrscht wiederum bei Oper und Operette, die beide bei der gesamten Generation 50plus sehr beliebt sind, ebenso wie das klassische Theater (i. S. d. klassischen Sprechtheaters). Es fällt jedoch auf, dass die Oper bei den 65-Jährigen und Älteren beliebter ist als bei den 50- bis 64-Jährigen, während es sich bei der Operette umgekehrt verhält. Zum Kabarett und zum Modernen Theater hingegen gibt es wieder grundsätzlich verschiedene Meinungen: während die 50- bis 64-Jährigen beide überdurchschnittlich schätzen, sind die 65-Jährigen und Älteren deutlich weniger interessiert. Es ist also durchaus zu erkennen, dass sich die Kulturinteressen im Verlauf der Generationen wandeln und diversifizieren.<sup>70</sup>

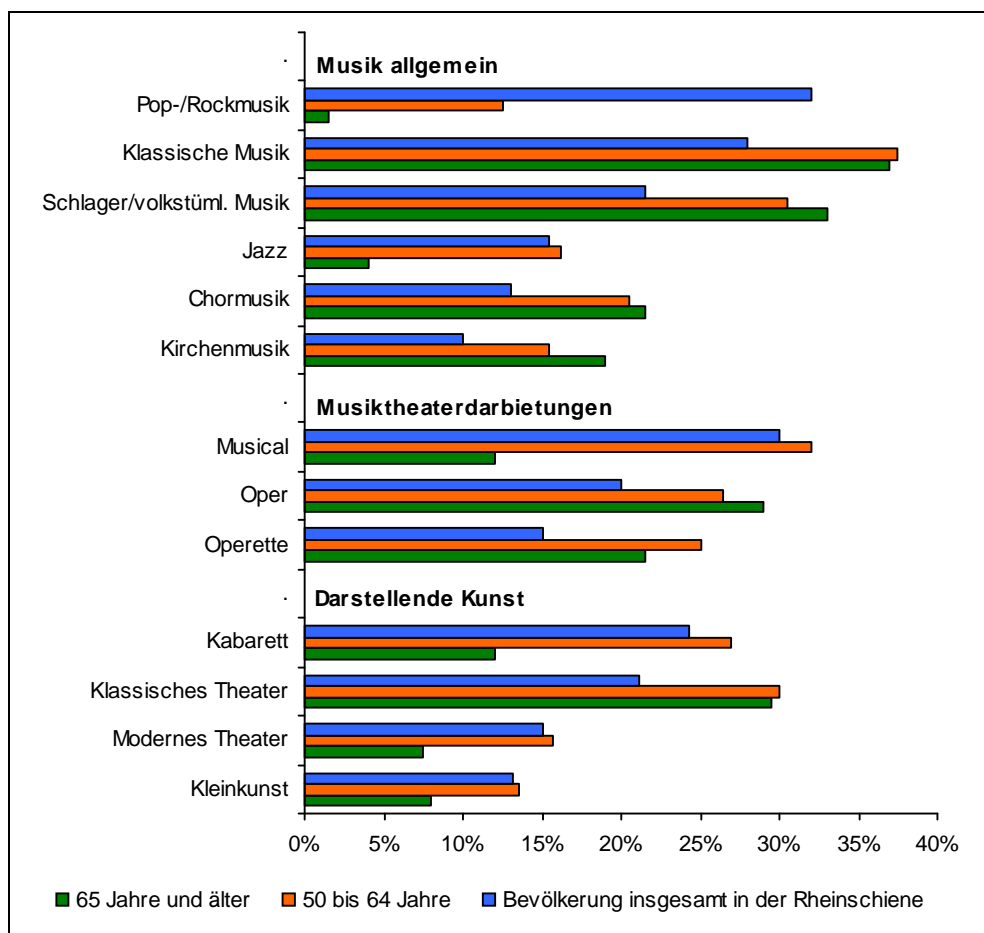


Abbildung 6-17 Detailbetrachtung kultureller Interessen (Rheinschiene)<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Vgl. ebd., S. 9, 16 f.

<sup>71</sup> Eigene Grafik. In Anlehnung an ebd., S. 16 f.

Eine Diversifizierung der kulturellen Interessen bestätigt auch eine weitere Repräsentativ-Umfrage des Zentrums für Kulturforschung, das „Kulturbarometer 50+“<sup>72</sup>. Hier wird für die Befragten im Alter von 50 bis 70 Jahren ermittelt, dass sie eine deutlich größere Offenheit für moderne Angebotsformate zeigen, als dies bei den Älteren der Fall ist. So werden beispielsweise Film, Jazz und Rockmusik, Musical, Kabarett und Comedy sowie Ausstellungen der zeitgenössischen Kunst und Fotografie bemerkenswert intensiv genutzt. Dies spricht für eine zunehmende Durchlässigkeit der altersspezifischen Rollenmuster im kulturellen Bereich, so dass Klassikkonzerte, Theater und Oper keine „*eindeutigen kulturellen Orientierungspunkte*“ für ältere Menschen mehr darstellen.<sup>73</sup>

*„[Folglich] können sich Konzerthäuser, Theater und Opernhäuser künftig nicht mehr darauf verlassen, dass ihnen ihr Publikum durch den Generationswechsel quasi automatisch zuwächst – vielmehr müssen sie sich auch um dieses Nutzerpotenzial verstärkt bemühen. Andererseits fehlt es durch die eher jugendkulturelle Orientierung der Veranstalter im Pop-Segment oft an Angeboten mit einer angemessenen Berücksichtigung der ‚Generation 50+‘ im Marketing und im Service (Beispiel: eine Teilbestuhlung intergenerativer Rockkonzerte).“<sup>74</sup>*

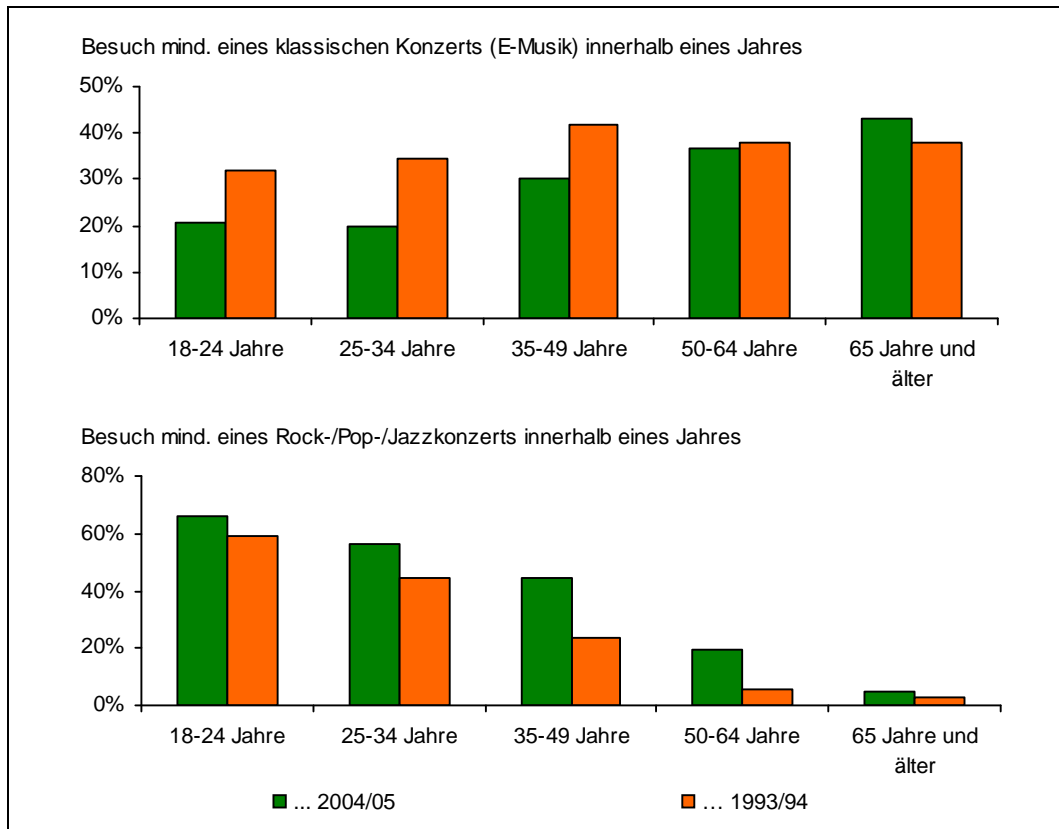
Dass die Diversifizierung der Kultur-, speziell der Musikinteressen, tendenziell zugunsten der klassischen Angebote verläuft, soll ein Vergleich von Umfrageergebnissen des Zentrums für Kulturforschung aus den Jahren 1993/94 und 2004/05 verdeutlichen. In Abbildung 6-18 ist für die jeweiligen Altersgruppen anteilig dargestellt, ob in den letzten zwölf Monaten mindestens ein klassisches Konzert bzw. ein Rock-, Pop- oder Jazzkonzert besucht wurde. Dabei zeigen sich zwei Entwicklungstendenzen: während die klassischen Musikkonzerte einen deutlichen Nachwuchsschwund zu verzeichnen haben, gewinnt der Rock-, Pop- und Jazz-Bereich neben den jungen Zuhörern auch in den übrigen Altersgruppen Hörer hinzu.<sup>75</sup>

<sup>72</sup> Vgl. Zentrum für Kulturforschung/Keuchel/Wiesand 2008, Kulturbarometer 50+ Zusammenfassung von Ergebnissen der Repräsentativumfrage des ZfKf mit ersten Schlussfolgerungen (nachfolgend Kulturbarometer 50+ Zusammenfassung von Ergebnissen). Untersucht wurden zentrale Fragen zur Akzeptanz und zur Nutzung kultureller (Bildungs-)Angebote sowie zum ehrenamtlichen Engagement bei älteren Menschen. Dazu wurden 2.000 Personen im Alter ab 50 Jahren befragt.

<sup>73</sup> Vgl. ebd., S. 2

<sup>74</sup> Ebd., S. 2

<sup>75</sup> Vgl. Zentrum für Kulturforschung/Keuchel 2005, 8. Kulturbarometer - Erster, zusammenfassender Bericht, S. 2

Abbildung 6-18 Besucher von Konzerten verschiedener Musikgenres<sup>76</sup>

Ähnlich stellt sich die Situation für die Oper dar, die ebenfalls einen Besucherrückgang in den jüngeren und mittleren Altersgruppen verzeichnet. So lag beispielsweise 1965 der Anteil der 40-Jährigen und Jüngeren unter denen, die mindestens einmal im Jahr eine Opernaufführung besucht haben, bei 58 Prozent und hat sich seither mehr als halbiert.<sup>77</sup> Die Dringlichkeit, mit der etwas für den Publikumsnachwuchs von klassischen Musiktheater- und Konzertangeboten getan werden muss, ist somit wiederum zu unterstreichen (vgl. „Jugend-Kulturbarometer“).

Was die kulturellen Aktivitäten der Generation 50plus anbelangt, so konnte in den 1990er Jahren eine anteilige Zunahme festgestellt werden. In einer Umfrage des Zentrums für Kulturforschung im Jahr 1992 gab noch etwa die Hälfte der 50- bis 64-Jährigen an, innerhalb eines halben Jahres keine der durch eine Liste vorgegebenen Kulturveranstaltungen (weiter Kulturbegriff, u. a. Theater-/Opernaufführungen, diverse Arten von Museen und Ausstellungen, Lesungen, Rockkonzerte) besucht zu haben, 1999 waren es nur noch 35 Prozent. Noch deutlicher fiel die Entwicklung bei den 65-Jährigen und Älteren aus. Während 1992 nur rund jeder Fünfte angab, mindestens eines der aufgelisteten Angebote besucht zu haben, waren es 1999 schon fast die Hälfte. Insbesondere Theater- und Opernaufführungen haben davon profitiert: Hier sind laut Befragung die Besucheranteile in der Altersgruppe 50 bis 64 von

<sup>76</sup> Eigene Grafik. In Anlehnung an ebd., S. 2

<sup>77</sup> Vgl. ebd.

rund 30 auf rund 40 Prozent und in der Altersgruppe der 65-Jährigen und Älteren sogar von knapp 15 auf mehr als 30 Prozent gestiegen.<sup>78</sup> Ist das der Einfluss der wachsenden mobilen und konsumfreudigen Generation 50plus?

Das aktuelle „Kulturbarometer 50+“ warnt davor, entsprechende Erwartungen an dieses Idealbild für den kulturellen Bereich zu überspitzen. Damit korrespondieren auch die Angaben, die im Rahmen der Untersuchung zum kulturellen Interesse gemacht wurden. Letztlich geben nur 30 Prozent an, stark bis sehr stark am Kulturleben in der Region interessiert zu sein, fast ebenso viele (31 Prozent) hingegen sind dies nach eigenen Angaben wenig bis überhaupt nicht.<sup>79</sup>

*„Neben dem Alter wird kulturelle Partizipation primär durch die Gesundheit, die Schulbildung, die wirtschaftliche Lage, einen evtl. Migrationshintergrund sowie das soziale und familiäre Umfeld beeinflusst. Es sind vor allem Menschen in der Gruppe der 50-60jährigen, die als ‚erlebnisorientiert‘ gelten können, während ab ca. 70-Jahren der Anteil der Passiven stark zunimmt.“<sup>80</sup>*

Diese Aussagen zu den Einflussfaktoren der kulturellen Partizipation spiegeln sich überwiegend auch in den Nutzungsbarrieren wider, die im „Kulturbarometer 50+“ ermittelt wurden. Dazu gehören hohe Eintrittspreise und fehlende Resonanz im sozialen Umfeld (vgl. Abbildung 6-19), Gründe also, die auch für die jungen Leute und die Bevölkerung insgesamt (vgl. Kapitel 6.2) festgestellt wurden. Interessant ist zudem, dass mehr als die Hälfte der Befragten die starke Ausrichtung potenziell interessanter Angebote auf ein jugendliches Publikum bemängelt.<sup>81</sup> So scheint die Diversifizierung der kulturellen Interessen bei den Älteren noch kein adäquates Gegengewicht bei den bisher typischerweise an Jugendlichen orientierten Segmenten zu finden (z. B. Schaffung von Sitzplätzen bei Pop- und Rockkonzerten, Ambiente, gastronomische Versorgung, Marketing)<sup>82</sup>. Auffällig und zugleich ein wichtiger Ansatzpunkt für Kultureinrichtungen ist darüber hinaus der Mangel an Informationen zu Angeboten und Inhalten, den fast die Hälfte der Befragten kritisiert<sup>83</sup>.

---

<sup>78</sup> Vgl. Keuchel im Rahmen der Konferenz „Seniorenwirtschaft 2005“ am 17.-18.02.2005 in Bonn, Dokumentation Forum 4 „Kultur“, S. 9 f., S. 18

<sup>79</sup> Vgl. Zentrum für Kulturforschung/Keuchel/Wiesand 2008, Kulturbarometer 50+ Zusammenfassung von Ergebnissen, S. 2

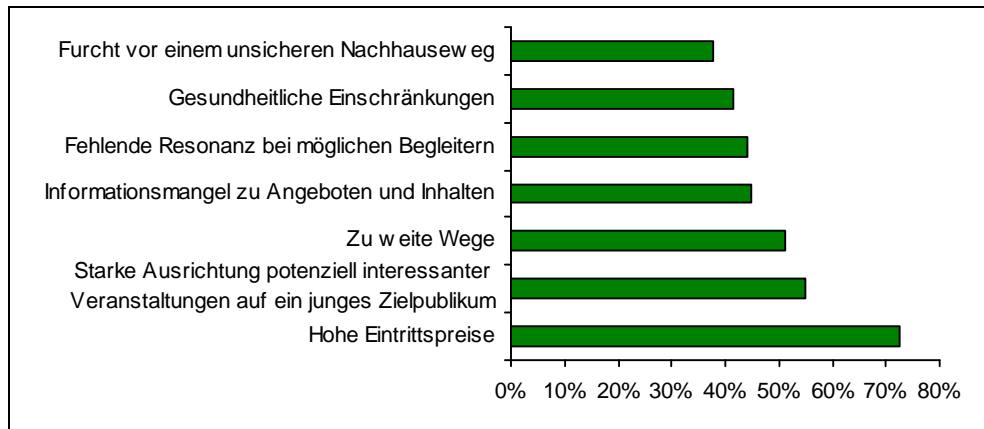
<sup>80</sup> Ebd.

<sup>81</sup> Vgl. ebd., S. 3

<sup>82</sup> Vgl. Keuchel im Rahmen der Konferenz „Seniorenwirtschaft 2005“ am 17.-18.02.2005 in Bonn, Dokumentation Forum 4 „Kultur“, S. 10

<sup>83</sup> Vgl. Zentrum für Kulturforschung/Keuchel/Wiesand 2008, Kulturbarometer 50+ Zusammenfassung von Ergebnissen, S. 3



Abbildung 6-19 Nutzungsbarrieren der Generation 50plus<sup>84</sup>

Wie das „Kulturbarometer 50+“ belegt, nimmt die Bedeutung gesundheitlicher Einschränkungen als Grund für die kulturelle Abstinenz mit dem Alter zu. Insgesamt 42 Prozent der Befragten argumentieren so, allerdings nur knapp 20 Prozent der 50- bis 60-Jährigen, dafür aber fast 80 Prozent der über 80-Jährigen. Ähnlich verhält es sich bei der Furcht vor einem unsicheren Nachhauseweg, die bei den über 80-Jährigen mit 54 Prozent überdurchschnittlich stark vertreten ist, während sie bei den 50- bis 60-Jährigen mit 27 Prozent eine deutlich geringere Rolle spielt.<sup>85</sup>

Für Kultureinrichtungen ergeben sich aus der Kenntnis solcher Nutzungsbarrieren älterer Menschen verschiedene Ansatzpunkte. Beispielsweise gezielte Informations- und Werbebotschaften, die Einrichtung von Netzwerken und Kontaktbörsen zur Vermittlung gleich gesinnter Begleitpersonen, Sammeltaxis und „Theaterbusse“ oder die Bereitstellung mobiler Angebote und die Beibehaltung klassischer Verkaufsformen (Abonnements, Vorverkaufsstellen).<sup>86</sup> Weitere Möglichkeiten wurden bereits in Kapitel 3.2.1 aufgeführt.

Zum Themenfeld des bürgerschaftlichen Engagements ermittelt das „Kulturbarometer 50+“, dass knapp 20 Prozent der Befragten „einer organisierten ehrenamtlichen Tätigkeit im sozialen Feld, im Kultur- und Bildungsbereich oder auch in Politik und Sport“<sup>87</sup> nachgehen. Zudem lassen die Ergebnisse den Schluss zu, dass „kulturelle Partizipation eine besonders intensive Form gesellschaftlicher Teilhabe darstellt: Menschen, die im Alter kulturell aktiv bleiben, sind überdurchschnittlich an anderen Bildungsangeboten, für gesellschaftliches Engagement und ehrenamtliche Tätigkeiten oder an der Nutzung Neuer Medien interessiert. [Folglich könnte] eine Steigerung oder Verstärkung der kulturellen Partizipation in der Generation 50+ [...] mehr gesellschaftliches Engagement älterer Menschen nach sich ziehen und die Bereitschaft verstärken, aktuelle Prozesse im sozio-kulturellen Umfeld mit zu gestalten.“<sup>88</sup>

<sup>84</sup> Eigene Grafik. Vgl. ebd.

<sup>85</sup> Vgl. ebd.

<sup>86</sup> Vgl. ebd.

<sup>87</sup> Ebd.

<sup>88</sup> Ebd., S. 2

Vor diesem Hintergrund weisen die Autoren des *„Kulturbarometers 50+“* darauf hin, dass gerade im Kultur- und Bildungsbereich durch geeignete Strukturen, Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen und eine angemessene Betreuung das potenziell große Engagement bestmöglich ausgeschöpft werden könne. So ließe sich zugleich vermeiden, dass sich bei denen, die sich ehrenamtliche engagieren möchten, die anfängliche Motivation in Frust und Enttäuschung verkehrt.<sup>89</sup>

Bemerkenswert ist in diesem Kontext auch eine hohe Bildungsmotivation älterer Menschen, die im Rahmen des *„Kulturbarometers 50+“* ermittelt wurde. So ist der Großteil der 50- bis 70-jährigen Befragten der Ansicht, dass künstlerische Fertigkeiten, wie beispielsweise ein Instrument spielen, auch noch im Alter erlernt werden können. Ein Drittel derer, die sich als nicht künstlerisch aktiv kategorisieren, zeigt zudem Interesse an solchen Angeboten. Folglich könnten kulturelle Bildungseinrichtungen, die entsprechend reagieren und Angebote schaffen, trotz des demografischen Wandels gute Auslastungszahlen erreichen.<sup>90</sup>

Über die Erkenntnis, dass kulturelle Selbsttätigkeit wiederum kulturelle Partizipation begünstigt (vgl. *„Jugend-Kulturbarometer“*), könnten zudem bei einer Vernetzung mit entsprechenden kulturellen Bildungsträgern auch für Kultureinrichtungen Besucherpotenziale erschlossen werden (z. B. gemeinsame Theaterbesuche des Gemeindechors). Dabei zeigt das *„Kulturbarometer 50+“* aber auch, dass der Anteil der *„Neueinsteiger“* beim Besuch von Kulturangeboten unter den älteren Menschen nur zwei Prozent erreicht, bei der künstlerisch-kreativen Selbsttätigkeit sogar nur ein Prozent. Der Großteil derer, die heute auf dem Gebiet Kunst und Kultur aktiv sind, war auch in jungen Jahren schon kulturell engagiert.<sup>91</sup> Dies unterstreicht auch die im *„Jugend-Kulturbarometer“* formulierte Aufforderung, mit kulturellen (Bildungs-) Angeboten möglichst früh den Grundstein für die kulturelle Partizipation auch im Erwachsenenalter zu legen (vgl. Abbildung 6-12).

Im Fazit zeigt sich, dass die klassischen Kulturangebote einschließlich des Theaters, der Oper und der klassischen Musik bei der Generation 50plus gut aufgenommen werden. Da sich kulturelle Interessen aber tendenziell diversifizieren, ist eine Verschärfung des Wettbewerbs mit modernen Angeboten (z. B. Pop- und Rockmusik) wahrscheinlich. Umso wichtiger wird es auch für klassische Kulturangebote sein, sich (noch besser) auf die physischen und psychischen Bedürfnisse und Erwartungen der Älteren einzustellen. Hervorzuheben sind auch die positiven Synergien zwischen kultureller Partizipation und bürgerschaftlichen Engagement sowie die hohe Bildungsmotivation, die zum gemeinsamen Nutzen besser miteinander verzahnt werden können. Letztlich wird aber auch bei der Generation 50plus deutlich, dass die Basis für kulturelles Interesse schon in der Jugend geschaffen werden muss.

---

<sup>89</sup> Vgl. ebd., S. 3

<sup>90</sup> Vgl. ebd., S. 4

<sup>91</sup> Vgl. ebd.

Ein Pluspunkt für den kulturellen Bereich – vor allem für das Musiktheater und die klassische Musik – ist die hohe gesellschaftliche Akzeptanz auch bei denen, die nicht primär kulturell interessiert sind. Dies zeigt sich beispielsweise in der hier erwähnten positiven Einstellung der Eltern zu Kulturbesuchen ihrer Kinder. Untersuchungen des Zentrums für Kulturforschung (ZfKf) haben außerdem ergeben, dass sich eine Mehrheit für die Förderung großer Kultureinrichtungen in Großstädten ausspricht, wobei dies sowohl für Musiktheater-Liebhaber, als auch für die Bevölkerung allgemein ermittelt wurde. Diese Akzeptanz kann als Basis für die Gewinnung neuer Besucherpotenziale genutzt werden.<sup>92</sup>

Allerdings hat aus finanzieller Sicht der gesellschaftliche Rückhalt für Musiktheater und Orchester angesichts der Einsparungen in den öffentlichen Haushalten nachgelassen. So sprachen sich in einer ZfKf-Befragung 2005 nur noch 20 Prozent für einen unbedingten Erhalt dieser Institutionen aus, 1994 waren es noch 40 Prozent. Hingegen lag der Anteil der Befürworter beispielsweise unter den regelmäßigen Konzertgängern noch bei 43 Prozent. Demnach ist trotz des allgemeinen Ansehens der großen Kulturhäuser der finanzielle Rückhalt in den Bevölkerungsteilen am größten, die ihre Angebote auch tatsächlich nutzen.<sup>93</sup> Dies sollte, auch im Hinblick auf die grundsätzlich ungünstigen Auswirkungen des demografischen Wandels auf die öffentlichen Finanzen, ein weiterer Ansporn sein, neue Besucher zu gewinnen.

---

<sup>92</sup> Vgl. Zentrum für Kulturforschung/Keuchel/Wiesand 2008, Kulturbarometer 50+ Zusammenfassung von Ergebnissen, S. 2 f.

<sup>93</sup> Vgl. ebd.

## 7 SWOT-ANALYSE

***„Ich wünschte sehr der Menge zu behagen, besonders weil sie lebt und leben lässt. Die Pfosten sind, die Bretter aufgeschlagen und jedermann erwartet sich ein Fest. [...] So schreitet in dem engen Bretterhaus den ganzen Kreis der Schöpfung aus.“***

(Johann Wolfgang von Goethe, Faust - Der Tragödie erster Teil, „Vorspiel auf dem Theater“)

Bereits vor gut 200 Jahren ließ Johann Wolfgang von Goethe in seinem „Vorspiel auf dem Theater“ den Direktor fragen: „Sagt, was ihr wohl in deutschen Landen von unserer Unternehmung hofft?“. Einer ähnlichen Frage geht diese Arbeit vor dem Hintergrund des demografischen Wandels für das Staatstheater Cottbus nach. Dabei nutzt sie das vergleichsweise „junge“ Instrument der SWOT-Analyse, das in den 1960er und 1970er Jahren von dem Managementberater Albert Humphrey am Stanford Research Institut entwickelt wurde<sup>1</sup>.

Die vier Buchstaben S-W-O-T stehen dabei für „strengths“, „weaknesses“, „opportunities“ und „threats“ – zu Deutsch Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (vgl. Kapitel 1.2). Nach diesen vier Kategorien soll die Situation des Staatstheaters Cottbus beurteilt und dann im Fazit zu einer demografischen Positionsbestimmung verdichtet werden. Maßgeblich dafür ist die in der Vorstellung der Einrichtung (Kapitel Vier), der Umwelt- und der Nachfrageanalyse (Kapitel Fünf und Sechs) geschaffene Informationsbasis. Diese bezieht sich auf die demografischen Prognosen und die zentralen Analyseschwerpunkte, welche in der Auseinandersetzung mit den demografischen Herausforderungen an den kulturellen Bereich in Kapitel Drei eruiert wurden. Es handelt sich um:

- die finanziellen Bedingungen, die Voraussetzung für Fortbestand und Entwicklung des Angebots sind,
- den kulturpolitischen Handlungsrahmen und
- die Nachfrage, insbesondere die aktive Nachfrageentwicklung seitens des Theaters und die Trends im Nachfrageverhalten.

### 7.1 Stärken und Schwächen – Die interne Sicht

Die Stärken und Schwächen beziehen sich unmittelbar auf das Staatstheater Cottbus als Institution. Sie sind Eigenschaften und Fähigkeiten des Theaters bzw. werden durch das Theater geschaffen. Somit erfolgt die Herleitung aus einer Art „Selbstbeo-

<sup>1</sup> Vgl. Wikipedia, SWOT analysis, [http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis), abgerufen am 18.04.2009

*bachtung*“ der Einrichtung. In der Literatur wird der entsprechende Analyseschritt als interne Analyse oder auch als „*Inweltanalyse*“ bezeichnet.<sup>2</sup>

Allerdings wurde für diese Arbeit die interne Analyse (im Gegensatz zur „*Umweltanalyse*“ in Kapitel 5) nicht explizit durchgeführt. Dass dies zugunsten einer geschlossenen institutionellen Darstellung des Staatstheaters Cottbus im vierten Kapitel erfolgte, wurde in der Hinleitung (vgl. Kapitel 1.2) bereits erläutert. Zudem rückten in der Auseinandersetzung mit den grundlegenden demografischen Herausforderungen an den kulturellen Bereich (Kapitel 3) vorwiegend externe Bedingungen in den Bereichen der Finanzierung, der kulturpolitischen Planung und Nachfrage (siehe oben) in den Fokus. Dennoch spielen im Kontext dieser Schwerpunktsetzung auch verschiedene interne Faktoren eine wichtige Rolle, beispielsweise wenn es um die Eigenfinanzierung, die kulturpolitische Legitimation oder die Aktivitäten zur Nachfragesicherung und -entwicklung geht. Dem soll im Folgenden nachgegangen werden. Entsprechende Analyseansätze enthalten die Kapitel 4 und 6.1.

### 7.1.1 Stärken

Das Staatstheater Cottbus betreibt den letzten großen ensemblebasierten Mehrspartenbetrieb in Brandenburg und blickt auf eine inzwischen über 100-jährige Tradition zurück. Zudem verfügt es mit dem Großen Haus am Schillerplatz über ein architektonisches Kleinod als Spielstätte. Diese Eigenschaften und ihre künstlerische Leistungsfähigkeit sichern der Bühne den Status eines kulturellen Leuchturms, der auch überregional Beachtung und Anerkennung<sup>3</sup> findet. Zudem positioniert sich das Staatstheater als ein in der Region verankertes Bürgertheater. Was die Besucherzahlen anbelangt, deutet die Zeitreihendarstellung (vgl. Kapitel 4.5.1) auf ein weitgehend konstantes Besucherniveau hin (das Schauspiel ausgenommen, vgl. Abbildung 4-7).

Auf der Basis des repertoirebasierten Mehrspartenbetriebs kann besser auf die Erwartungen und Interessen verschiedener Ziel- bzw. Altersgruppen eingegangen werden, als dies beispielsweise im Einsparten- oder im „*ensuite*“-Betrieb möglich wäre. Das Angebot reicht von klassischen und zeitgenössischen Konzerten, über Opern, Operetten und Musicals bis hin zu Tanztheater-Angeboten sowie Schauspielinszenierungen von Shakespeare bis zur Autorengruppe MONOBLOCK („*Hallo Nazi*“). Einen festen Platz auf dem Spielplan haben zudem Kinder- und Jugendstücke, die ebenfalls in verschiedenen Sparten angeboten werden (z. B. das Musical „*Der Zauberer von Oz*“, das Märchenballett „*Die kleine Meerjungfrau*“ oder Charles Dickens' bekannte Weihnachtsgeschichte „*A Christmas Carol*“).

<sup>2</sup> Vgl. Wikipedia, SWOT-Analyse, <http://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>, abgerufen am 02.02.2009

<sup>3</sup> Beispielsweise gehörte unter anderen Bundespräsident Horst Köhler zu den Gratulanten beim Festakt zum 100. Geburtstag in 2008 und selbst die Schweizer Tageszeitung NZZ (Neue Züricher Zeitung) nahm das Jubiläum zum Anlass, über das Staatstheater Cottbus zu berichten [vgl. NZZ, Theater ist ein Gesellschaftsspiel, Bericht vom 15.11.2008, [http://www.nzz.ch/nachrichten/kultur/aktuell/theater\\_ist\\_ein\\_gesellschaftsspiel\\_1.1265680.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/kultur/aktuell/theater_ist_ein_gesellschaftsspiel_1.1265680.html), abgerufen am 07.02.2009].

In den so genannten Mehrspartenprojekten können darüber hinaus Musiktheater, Schauspiel und Tanz zu einem aufwendigen Gesamtwerk zusammengeführt werden. Beispiele der letzten Spielzeiten sind *„Die Lustige Witwe“* (Operette von Franz Lehar/Victor Léon/Leo Stein), *„Der Sturm“* (Schauspiel von William Shakespeare mit der Bühnenmusik von Jean Sibelius), *„Cabaret“* (Musical von Joe Masteroff/John Kander/Fred Ebb) oder *„Die Dreigroschenoper“* (Stück mit Musik von Bertolt Brecht/Kurt Weil)<sup>4</sup>. Ein großer Vorteil des Theaters überhaupt ist, dass es in der inhaltlich-kulturellen Vermittlung live, unmittelbar und erlebnisorientiert arbeiten kann.

Neben einem breiten Angebot, das in der Lage ist, verschiedene Generationen anzusprechen, ist auch eine inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Generationenwandel, mit den Themen *„älter werden“*, *„alt sein“* und somit im weiteren Sinne mit dem demografischen Wandel erkennbar. Als aktuelles Beispiel sei die *„Trilogie der Träume“* genannt, ein Schauspielabend mit drei Stücken, die Geschichten von Menschen aus drei Generationen – dem Teenager-Alter, den Vierzigern und den Sechzigern – erzählen<sup>5</sup>.

Dem kulturellen Bildungsauftrag (vgl. Kapitel 3.2) kommt das Staatstheater Cottbus nicht nur durch den nonformalen Lernprozess im Publikum nach, sondern auch durch aktive pädagogische Angebote. Die zentrale Rolle, die dem Bereich der kulturellen Bildung im Kontext des demografischen Wandels zugeschrieben wird, war bereits Gegenstand des Kapitels 3.3. Eine wichtige Erkenntnis dabei ist, dass kulturelle Bildung über weite Strecken Hand in Hand mit der aktiven Nachfrageentwicklung geht. In beiderlei Hinsicht ist das Staatstheater aktiv und macht Gebrauch von dem breiten Angebotsspektrum der Bühne.

Mit Blick auf die Sicherung des Publikumsnachwuchses nutzt das Staatstheater Cottbus die Zusammenarbeit mit den Schulen. Neben dem regulären Angebot an Kinder- und Jugendstücken sollen beispielsweise moderierte Schulkonzerte den Zugang zu klassischen Konzert- und Musiktheaterdarbietungen befördern. Klassiker der Schauspiel- und Opernliteratur (z. B. von Friedrich Schiller, Johann Wolfgang von Goethe, Theodor Fontane und Wolfgang Amadeus Mozart) laden dazu ein, den themenbezogenen Unterricht mit einem Besuch des Theaters zu verbinden. Dabei bringt die Unterbreitung von Angeboten, die für die schulische Nutzung geeignet sind, auch Jugendliche ins Theater, die nicht aus eigenem Antrieb kommen würden. Durch die allgemeine Schulpflicht können über die Zusammenarbeit mit den Schulen zudem Kinder aus allen Bevölkerungsschichten erreicht werden.

---

<sup>4</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeithefte 2007/08 und 2008/09

<sup>5</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeitheft 2008/09, S. 18. Gespielt werden *„the killer in me is the killer in you my love“* von Andri Beyeler, *„Die Nebensächlichen“* von Dominik Finkelde (Uraufführung) und *„Blütenträume“* von Lutz Hübner.



Abbildung 7-1 Szenenfotos. Links oben: „Romeo und Julia“ (Tragödie von William Shakespeare). Rechts oben: „Die Zauberflöte“ (Große Oper in zwei Aufzügen von Wolfgang Amadeus Mozart). Unten: „Faust. Der Tragödie erster Teil.“ (Johann Wolfgang von Goethe)<sup>6</sup>

In enger Zusammenarbeit der Theaterpädagogik mit dem künstlerischen Bereich (Dramaturgie, Regie, Darsteller) werden darüber hinaus Angebote geschaffen, die den (nicht immer freiwilligen) Theaterbesuch der Kinder und Jugendlichen nachhaltiger gestalten (z. B. Lehrerfortbildungen, Vor- und Nachgespräche, pädagogisch aufbereitete Materialien). Eigene theaterpädagogische Programme des Staatstheaters Cottbus knüpfen an verschiedene Schulfächer an und bieten somit ein Ergänzungsangebot, das sich ebenfalls im Rahmen des Unterrichts nutzen lässt, zum Beispiel die Beschäftigung mit verschiedenen Baustilen anhand des Großen Hauses am Schillerplatz oder die Lateinstunde bei den „*Neun Musen*“ im Kuppelfoyer. Durch den regelmäßigen Kontakt zu Erziehern, Lehrern und der Schulverwaltung kann das Staatstheater inhaltliches Feedback zu seinen Angeboten einholen.

Ebenfalls positiv zu bewerten ist die Nutzung von Synergien in der theaterpädagogischen Arbeit. Diese bestehen im eigenen Programmangebot, wenn beispielsweise „*Der Freischütz*“ als Klassiker der Opernliteratur und „*Das Geheimnis der Wolfschlucht*“ als Pendant im Kinder- und Jugendtheater zeitgleich angeboten werden. So kann die jugendgemäße Aufbereitung des Opernklassikers auch Neugierde auf das Hauptwerk sowie auf das Musiktheater im Allgemeinen wecken. Synergien werden aber auch innerhalb der Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus mit dem Kunstmuseum Dieselkraftwerk sowie darüber hinaus mit der Stiftung Fürst-Pückler-Museum Park und Schloss Branitz durch gemeinsame theaterpädagogische Projekte genutzt (vgl. Kapitel 4.6).

<sup>6</sup> Staatstheater Cottbus, Spielzeithft 2007/08, S. 64, 76; Staatstheater Cottbus, Spielzeithft 2008/09, S. 67

Die vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklungen vergleichsweise stabile Nachfrage im Bereich des Kinder- und Jugendtheaters (vgl. Abbildung 4-16 und 4-17) und die Vernetzung mit knapp 50 regionalen Bildungseinrichtungen im Rahmen des Jugendwahl-Anrechts können als Belege für die Stärken auf dem Gebiet der kulturellen (Jugend-)Bildung/Nachfrageentwicklung bewertet werden. Zudem bilden die unter 20-Jährigen gemäß Besucherbefragung mit 16 Prozent immerhin noch die drittgrößte Besuchergruppe (vgl. Abbildung 6-1). Jeder fünfte Theaterbesucher ist Schüler, Student oder befindet sich in der Berufsausbildung (vgl. Abbildung 6-3).

Trotz einer deutlichen Fokussierung auf Kinder und Jugendliche hat die theaterpädagogische Arbeit des Staatstheaters Cottbus alle Altersgruppen im Blick. Durch Angebote, die das bessere Kennenlernen der Bühne und der Theaterarbeit fördern, wird zugleich die Entstehung und Intensivierung persönlicher Bezüge angeregt. So kann beispielsweise mit den Zusatzangeboten „Vorspann“ und „Abspann“ der Theaterbesuch auch für Erwachsene nachhaltiger gestaltet und ein generelles Verständnis für die Ausdrucksmittel der Musik und der Darstellenden Kunst geweckt werden. Zudem haben die Teilnehmer die Möglichkeit, die „Gesichter hinter der Inszenierung“ (Dramaturgen, Regisseure, Darsteller) kennen zu lernen. Ähnliches Potenzial steckt in Stückeinführungen und Probenbesuchen, die die Bühne anbietet. Ein Angebot, das auch der touristischen Einbindung des Staatstheaters dient, sind die Führungen im Großen Haus mit dem sprichwörtlichen „Blick hinter die Kulissen“.

Neben den Maßnahmen zur Nachfrageentwicklung wird das Staatstheater Cottbus auch in der Nachwuchsförderung aktiv, indem es gemeinsam mit den JUKS e. V. die „Schüler-(Klein)-Kunst-Tage“ veranstaltet oder das „Konzert junger Künstler“ des Konservatoriums Cottbus beherbergt. Wichtig sind außerdem die Statisterie und die Einbeziehung von Laiendarstellern. So bringt das Staatstheater in der Spielzeit 2008/09 das Schauspielprojekt *„Lehrer sollten nackt nicht Tanzen, nicht vor ihren Schülern“* (ein Schauspiel mit Musik ab 12 Jahren) auf die Bühne. Das jugendgemäße und pointenreiche Stück *„spielt ein verrücktes Gedankenexperiment durch [und] fragt danach, wie Schule aussehen könnte, die für Schüler und Lehrer beglückend, motivierend und sinnvoll ist.“*<sup>7</sup> Junge Cottbuserinnen und Cottbuser ab 18 Jahren wirken bei der Inszenierung mit, die zudem von einer Live-Band der Fachhochschule Lausitz musikalisch begleitet wird. Solche Projekte versprechen neben der Nachwuchsförderung den positiven Nebeneffekt, dass auch Familienmitglieder, Freunde und Bekannte der Laiendarsteller und -musiker zu einem Vorstellungsbesuch angeregt werden, selbst wenn sie normaler Weise nicht besonders theaterbegeistert sind.

Auch das Engagement außer Haus gehört zu den klaren Stärken der Bühne. Durch Spielorte im ganzen Stadtgebiet und darüber hinaus zeigt das Staatstheater Cottbus öffentliche Präsenz. Insbesondere mit den Theaterspektakeln können außerhalb der gewohnten Theaterräume Menschen aller Generationen erreicht und Neugierde für das Theater geweckt werden. Dabei setzt die *„Spreewälder Sagennacht“* vor allem auf

---

<sup>7</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Spielzeitheft 2008/09, S. 42



das Live-Erlebnis open-air mit eindrucksvollen Effekten (Tiere, Lichtshow, Feuerwerk) und hat dabei zugleich touristische Ausstrahlung. Der Spielplanpräsentation im Branitzer Park hingegen begegnen die Menschen bei ihrem Sonntagnachmittags-spaziergang. Sie werden zum Flanieren zwischen einem Dutzend kleiner Bühnen und zu einem Live-Konzert eingeladen. Auf den Bühnen werden Premieren der beginnenden Saison angespielt. Wer die Stücke (mithilfe des aktuellen Spielzeithefts, das ebenfalls im Park verteilt wird) erkennt, kann an einer Verlosung teilnehmen. Somit werden zugleich Anreize geschaffen, sich intensiver mit dem Theaterangebot auseinander zu setzen.



Abbildung 7-2 Links: Abschlussfeuerwerk der „Spreewälder Sagennacht“.<sup>8</sup> Rechts: Szene aus der Spielplanpräsentation im Fürst-Pückler-Park Branitz<sup>9</sup>

Mit dem relativ neuen Angebot „(Staats-)Theater Mobil“ erreichen Aufführungen auch theaterferne Ort (und Zielgruppen). Die gezeigten Stücke besitzen gesellschaftspolitische Brisanz (Gewalt unter Jugendlichen, Rechtsradikalismus) und folgen damit nicht nur einem zeitgemäßen kulturellen Bildungsauftrag, sondern beweisen auch, dass das Theater nicht nur die „Geschichten von gestern“ auf die Bühne bringt, sondern Aktualität besitzt und Diskussionsstoff schaffen kann.

Eine wesentliche ökonomische Größe sind die Gastspiele, die das Staatstheater Cottbus gibt. Sie erhöhen nicht nur die Bekanntheit der Bühne, sondern bringen zusätzliche Einnahmen in die Theaterkasse, da aufgrund des Ensemblebetriebs an einem Abend sowohl in Cottbus als auch auswärts gespielt werden kann.

Positiv zu bewerten ist außerdem, dass es dem Staatstheater Cottbus gelungen ist, seine Betriebseinnahmen und das Einspielergebnis zu erhöhen (vgl. Kapitel 4.5.3). Bemerkenswert ist auch, wie finanzielle Engpässe im Theaterbetrieb in erfolgreiche Konzepte umgesetzt werden. Beispielhaft dafür sind die semiszenischen Auffüh-

<sup>8</sup> Niederlausitz Aktuell, Wendenkönig Mato auf der Suche nach dem Glück – „Spreewälder Sagennacht“ zu Pfingsten im Kurort Burg (Spreewald), Artikel vom 22.02.2008, [http://www.niederlausitz-aktuell.de/artikel\\_279\\_952.php](http://www.niederlausitz-aktuell.de/artikel_279_952.php), abgerufen am 28.03.2009

<sup>9</sup> Flickr, <http://www.flickr.com/photos/jpittasch/2817251723/>, abgerufen am 28.03.2009

rungen des Hauses, für die bewusst auf Bühnenbilder und Requisiten weitgehend verzichtet wird. Dies spart zum einen Kosten und ermöglicht außerdem, auch besonders aufwendige Inszenierungen auf die Bühne zu bringen. So wird ab der Spielzeit 2008/09 Richard Wagners „*Ring der Nibelungen*“ komplett in semiszenischer Form erarbeitet.



Abbildung 7-3 Semiszenische Aufführung: „Die Rheinnixen“ (Romantische Oper in vier Akten von Jacques Offenbach)<sup>10</sup>

Im Kartenverkauf bemüht sich das Staatstheater der „*Hemmschwelle Eintrittspreis*“ (vgl. Kapitel 6.2) durch Ermäßigungen (z. B. für Schüler, Studenten, Senioren und Empfänger von Leistungen nach SGB II) zu begegnen, was erfahrungsgemäß viele kulturelle Einrichtungen entsprechend handhaben. Ein zeitgemäßes Angebot stellt zudem der „*Theatertag*“ dar (vergleichbar dem „*Kinotag*“ zahlreicher Filmbühnen), an dem auf allen Plätzen ein Preis von acht Euro gilt. Auch bei den Modifikationen im Anrecht zeigt das Staatstheater Einsicht in aktuelle Entwicklungen. So wurden neben den traditionellen Angeboten, die Wert auf langfristige Planbarkeit legen und der Bühne grundsätzlich sehr entgegen kommen, auch flexiblere Abonnements geschaffen (z. B. Wahl-Anrechte). Mit diesen soll insbesondere auf Berufstätige und junge Menschen eingegangen werden, die in der Regel nicht langfristig planen können bzw. wollen. Das Jugend-Wahl-Anrecht ist unmittelbar auf die theaterpädagogische Zusammenarbeit mit den Schulen zugeschnitten.

Eine weitere ganz wesentliche Stärke des Staatstheaters Cottbus ist die in der Besucherbefragung „*Publikum im Rampenlicht*“ nachgewiesene große Publikumszufriedenheit (vgl. Kapitel 6.1) von anteilig mehr als 90 Prozent. Unter den 20 an der Befragung beteiligten Bühnen entspricht dies dem viertbesten Ergebnis mit einem nur marginalen Abstand zu den Zweit- und Drittplatzierten und außerdem der besten Bewertung einer Bühne außerhalb Berlins. In der Einzelbewertung von Bühnenmerkmalen schneiden vor allem zentrale Aspekte im Bereich der künstlerischen Leistungsfähigkeit und der Mitarbeiterfreundlichkeit besonders gut ab (vgl. Abbil-

<sup>10</sup> Staatstheater Cottbus, Spielzeitheft 2007/08, S. 74

dung 6-9). Im Hinblick auf den zweitgrößten Kritikpunkt – die Sitzplätze – ist im Zuge der Umbau- und Sanierungsmaßnahmen im Großen Haus eine Erneuerung der Bestuhlung und Vergrößerung der Sitzreihenabstände erfolgt. Der Einbau einer Klimaanlage und die Erneuerung der sanitären Anlagen haben weitere Komfortverbesserungen für die Zuschauer gebracht.

Im Kontext der Publikumszufriedenheit ist auch die in der Besucherbefragung ermittelte hohe Besuchshäufigkeit zu erwähnen. Demnach konnte das Staatstheater Cottbus mehr als die Hälfte der Befragten in zwölf Monaten für sieben und mehr Vorstellungsbesuche gewinnen, immerhin noch jeder fünfte kam zwischen vier- und sechsmal. Dies spricht dafür, dass das Staatstheater mit seinem Angebot einen hohen Anteil an Stammbesuchern erreicht, die der Bühne die Treue halten. Die hohe Zahl der Mehrfachbesuche ist insbesondere für ein großes Theater in einer vergleichsweise kleinen Stadt wie Cottbus als wichtiger Pluspunkt zu bewerten.

Bei der Verbreitung von Informationen zu den eigenen Angeboten nutzt das Staatstheater Cottbus ein breites Spektrum an „Kanälen“: Dazu gehören die eigenen Publikationen (v. a. Spielzeithaft, Monatsspielpläne), Beilagen in der regionalen Tageszeitung, außerdem der Internetauftritt [www.staatstheater-cottbus.de](http://www.staatstheater-cottbus.de) sowie Schaukästen und Plakatierungen im Stadtgebiet. Vor allem die eigenen gedruckten Informationsangebote sind dabei gemäß der Besucherbefragung „*Publikum im Rampenlicht*“ sehr beliebt.

Als Stärke des Staatstheaters Cottbus kann zudem gelten, dass sich die komplexen Abläufe (vgl. Kapitel 4.4) in dem traditionsreichen Haus festigen konnten, dass aber zugleich auch Offenheit gegenüber neuen Ideen und Konzepten besteht (z. B. die erwähnten semiszenischen Aufführungen oder das Schauspielprojekt „*Die jungen Wilden – Klassikern auf den Kopf gehauen!*“). Darüber hinaus ist zu erwähnen, dass der Verwaltungsdirektor neben dem Intendanten in die Theaterleitung einbezogen ist. Im Vorstand der Brandenburgischen Kulturstiftung kann er zudem in finanzwirksamen Angelegenheiten nicht überstimmt werden. Diese institutionalisierte Berücksichtigung finanzieller Belange im Theaterbetrieb ist als zeitgemäße und realistische Maßnahme mit Blick auf finanzielle Restriktionen (vgl. Kapitel 7.1.2 und 7.2.2) zu bewerten.

### **7.1.2 Schwächen**

Die größte Schwäche des Staatstheaters Cottbus ist nach Meinung der Autorin die Einnahmen- und Ausgabenstruktur, die unter den gegebenen Bedingungen keinen sich selbst tragenden Betrieb zulässt (vgl. Kapitel 4.5.3). Obwohl die Betriebseinnahmen gesteigert werden konnten, liegt das Einspielergebnis unterhalb von zehn Prozent (Stand Spielzeit 2005/06). Problematisch ist vor allem der hohe Anteil der Personalausgaben in Kombination mit dem so genannten BAUMOL-BOWENSCHEN „*Kostenkrankheitsargument*“, wonach Produktivitätssteigerungen durch Rationalisierung und Technologisierung für Theater nur in einem sehr begrenzten Umfang

möglich sind. Zudem schränkt der hohe Fixkostenanteil bei den Betriebsausgaben die Möglichkeiten für weitere Kostensenkungen ein. Dazu sei angemerkt, dass dies keine spezifischen Schwächen des Staatstheaters Cottbus sind, sondern grundlegende Probleme vieler öffentlich geförderter Bühnen in Deutschland („*Finanzierungslücke*“, vgl. Kapitel 4.5.3).

Das Staatstheater Cottbus bleibt auch unter dem institutionellen Dach der Brandenburgischen Kulturstiftung auf Zuwendungen der öffentlichen Hand angewiesen, die mehr als 90 Prozent der Stiftungseinnahmen ausmachen<sup>11</sup>. Die öffentliche Zuschussung ist dabei ein etabliertes Instrument der Kulturförderung, das die Angebotsvielfalt sowie den breiten Zugang der Bevölkerung zu kulturellen Angeboten gewährleisten soll und auch volkswirtschaftlich erklärt wird (Kultur als „*meritorisches Gut*“, vgl. Kapitel 2.3). Dennoch besteht in dieser Abhängigkeit auch eine Schwachstelle, deren nähere Definition im Hinblick auf das Zuwendungsverfahren und die Finanzlage der öffentlichen Hand aber Bestandteil der externen Analyse ist.

Als Schwäche des Staatstheaters können auch die vergleichsweise hohen Eintrittspreise bezeichnet werden. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass diese Preise keiner Gewinnerzielungsabsicht folgen, sondern letztlich auf die problematische Kostenstruktur und die damit erforderliche Erhöhung der Eigeneinnahmen reagieren. Kapitel 4.5.3 hat gezeigt, dass der Preis einer Theaterkarte ohne die öffentlichen Zuwendungen bei etwa 180 Euro liegen würde, die teuerste Karte in der Spielzeit 2008/09 aber lediglich 41 Euro kostet.

Dennoch gehört der Theaterbesuch zu den teuersten Freizeitangeboten in der Stadt Cottbus (vgl. Abbildung 5-35). Seit der Mitte der 1990er Jahre sind beachtliche Preiserhöhungen in allen Sparten erfolgt bzw. mussten vorgenommen werden (vgl. Kapitel 4.5.2), wobei die Kinder- und Jugendvorstellungen am stärksten betroffen waren. Im Kontext der Nachfrageentwicklung ist außerdem anzumerken, dass die „*Familienkarte*“ (max. zwei Erwachsene und bis zu drei Kinder bis 14 Jahre) und das Anrecht „*Vier gewinnt*“ (für Schüler, Auszubildende und Studenten bis 25 Jahre) nur in den Platzkategorien C und D (vgl. Abbildung 4-20) verfügbar sind, also für die Plätze, die am weitesten von der Bühne entfernt liegen bzw. die schlechteren Sichtverhältnisse aufweisen. Hier stellt sich nach Ansicht der Autorin die Frage, ob aufgrund dieser Einschränkungen tatsächlich positive Assoziationen vom „*Erlebnis Theater*“ bei den Kindern und Jugendlichen geschaffen werden können (vgl. Kapitel 6.3). Nicht zuletzt wurde mit der Spielzeit 2007/08 die Ermäßigung für Empfänger von Arbeitslosengeld I (SGB III) abgeschafft, dabei weist schon die Besucheranalyse „*Publikum im Rampenlicht*“ aus dem Jahr 2004 einem mit vier Prozent sehr geringen Anteil arbeitsloser Theaterbesucher aus (gegenüber einer Arbeitslosenquote im Agenturbezirk Cottbus von 23,5 Prozent im selben Jahr).

---

<sup>11</sup> Vgl. Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus, Wirtschaftspläne der Haushaltsjahre 2006, 2007 und 2008/09 (erhalten von Frau Michelbach, 16.05.2008)

Eine weitere Schwäche, wiederum vor dem Hintergrund des Kostendrucks zu sehen, liegt in der personellen Aufstellung der Theaterpädagogik. Die Zusammenarbeit mit der Dramaturgie und anderen künstlerischen Bereichen unbenommen, verfügt das Staatstheater über nur eine Theaterpädagogin. Bis vor wenigen Jahren waren es noch zwei. Als ein Anzeichen dafür, dass nur eine Stelle zu wenig ist, können die rückläufigen Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Theater-Jugendclub gelten.

Als weitere Schwachstelle sei erwähnt, dass die rund 5.600 Studenten der Brandenburgischen Technischen Universität<sup>12</sup> (BTU) als Besucherpotenzial bisher kaum erschlossen wurden<sup>13</sup>, obgleich zumindest die räumliche Distanz zwischen dem Campus und dem Großen Haus am Schillerplatz bzw. der Kammerbühne des Staatstheaters keine Hürde darstellt (vgl. Abbildung 5-29). Allerdings pflegt der Campus erfahrungsgemäß ein eigenes kulturelles Leben. Dem Staatstheater ist es bisher nicht gelungen, sich hier nachhaltig zu etablieren.

Als wenig erschlossen kann – trotz der Stärke der überregionalen „Strahlkraft“ (vgl. Kapitel 7.1.1) – auch die wichtige Besuchergruppe der Touristen gelten. Diesen Rückschluss lassen die Ergebnisse der Befragung „*Publikum im Rampenlicht*“ zu, wonach nur ein geringer Besucheranteil mit dem Reisebus oder in Begleitung einer Reisegruppe zu Theatervorstellungen kommt.

Des Weiteren wurde das Große Haus am Schillerplatz als architektonisches Kleinod hervorgehoben (vgl. Kapitel 7.1.1). Andererseits liegt für das denkmalgeschützte Gebäude ein hoher Sanierungs- und Restaurierungsbedarf vor. Wesentliche Maßnahmen, insbesondere in den Besucherbereichen, konnten zwar umgesetzt werden (vgl. Kapitel 4.2), im technischen Gebäudeteil herrscht hingegen noch der Stand der 1980er Jahre vor. Im Außenbereich weist der Putz Defizite auf und droht, sich auf großen Flächen zu lösen.<sup>14</sup>

Eine weitere Schwäche des Staatstheaters Cottbus, die infolge (derzeit) fehlender Räumlichkeiten zumindest zum Teil baulicher Natur ist, liegt gemäß der Besucherbefragung „*Publikum im Rampenlicht*“ im gastronomischen Bereich (vgl. Abbildung 6-9). Zwar stellt die Versorgung mit Speisen und Getränken letztlich nur einen Randbereich des künstlerischen Angebots dar, kann aber den Theaterbesuch in der Publikumswahrnehmung noch angenehmer gestalten (z. B. keine langen Wartezeiten beim Verkauf, Erweiterung des Angebots, mehr Sitzgelegenheiten in den Pausenbereichen).

---

<sup>12</sup> Vgl. Brandenburgische Technische Universität, Leitbild, <http://www.tu-cottbus.de/btu/de/universitaet/leitbild.html>, abgerufen am 08.02.2009

<sup>13</sup> Vgl. Staatstheater Cottbus, Abschlusspressekonferenz zur Spielzeit 2007/08 am 30.06.2008

<sup>14</sup> Vgl. Lausitzer Rundschau vom 02.12.2008, Millionen-Investitionen am Cottbuser Theater, S. 13. Insbesondere sicherheitsrelevante Arbeiten (Brandschutz) stehen an, außerdem die Installation neuer technischer Anlagen, die Erneuerung der Wasser- und Abwasserleitungen, die Überholung der Heizungs- und der Tonanlagen. Hinzu kommen unter anderem Instandsetzungsmaßnahmen im Keller, Sanierungs- und Restaurierungsmaßnahmen in Fluren und Treppenhäusern sowie Maßnahmen im Kontext der Barrierefreiheit. Im Außenbereich sollen Arbeiten an denkmalrelevanten Bereichen, wie beispielsweise den Kupferkuppeln, den Fenstern und dem Dach, in Angriff genommen werden.

Insgesamt lässt sich das Gros der genannten Schwächen auf den engen finanziellen Rahmen des Staatstheaters Cottbus zurückführen (u. a. Preiserhöhungen, nur eine Theaterpädagogin, Einschränkungen bei den Ermäßigungen und Anrechten). Über den hohen Anteil, den die öffentlichen Zuschüsse der Stadt Cottbus und des Landes Brandenburg an der Finanzierung der Bühne haben, entsteht der Bezug zur Beurteilung der Wirtschafts- und Finanzlage beider Gebietskörperschaften, die im Rahmen der Chancen-Risiken-Auswertung erfolgen wird.

Was die Besucherstruktur und -entwicklung des Staatstheaters Cottbus anbelangt, so hat die Befragung „*Publikum im Rampenlicht*“ gezeigt, dass anteilig etwas mehr als die Hälfte der Besucher der Generation 50plus angehört (vgl. Abbildung 6-1). Welche Bedeutung dies für die Bühne hat, lässt sich jedoch erst anhand der Entwicklungstendenzen im Nachfrageverhalten beurteilen und ist somit ebenfalls Bestandteil der externen Analyse.

Für den geringen Besucheranteil der 20- bis 39-Jährigen (vgl. Abbildung 6-1) wurden bereits verschiedene Argumente im Kontext der Lebensumstände (berufliche Karriere, Familiengründung etc., vgl. Kapitel 6.1) zusammen getragen. Insofern es sich hier tatsächlich um vorwiegend zeitliche/organisatorische Barrieren handelt, gelingt es dem Staatstheater Cottbus – die positiven Ansätze zur Anrechtsflexibilisierung unbenommen – möglicherweise noch nicht in ausreichendem Maße, auf die Lebensbedingungen dieser Altersgruppe mit entsprechenden Angeboten (z. B. Kinderbetreuung während der Abendvorstellungen) einzugehen. Auch in der Altersgruppe 70plus geht der Besucheranteil deutlich zurück, was mit großer Wahrscheinlichkeit vor allem auf physische Einschränkungen des Alters zurückfällt (z. B. Abnehmen der Sehkraft und körperlichen Leistungsfähigkeit). Auch hier wäre der denkbare Umkehrschluss, dass das Staatstheater noch nicht ausreichend auf die Bedürfnisse des fortgeschrittenen Alters eingestellt ist (vgl. Kapitel 3.2.1).

## 7.2 Chancen und Risiken – Die externe Sicht

Die Chancen und Risiken beziehen sich auf Faktoren, die von außen auf das Staatstheater Cottbus als Institution einwirken. Gemäß der Zielstellung dieser Arbeit handelt es sich dabei um den demografischen Wandel im Zusammenspiel mit den externen finanziellen, kulturpolitischen und nachfragespezifischen Bedingungen. Insofern ist für dieses Kapitel die Beurteilung der unmittelbaren rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen des Staatstheaters als Bestandteil der Brandenburgischen Kulturstiftung von Bedeutung (vgl. Kapitel 4.3), ebenso wie die finanziellen Lagen beim Land Brandenburg und der Stadt Cottbus als wichtigste Zuwendungsgeber sowie deren kultur- (und kommunal-)politische Vorhaben (vgl. Kapitel 5.1 und 5.2). Zudem werden die Trends der Besucher- und Nachfrageentwicklung (Kapitel 4.5.1 und 6) in die externe Analyse Eingang finden. Hinzu kommen ergänzende soziodemografische Betrachtungen zum Einzugsgebiet, die ebenfalls die Bewertung von Nachfragepotenzialen im Blick haben (vgl. Kapitel 5.3).

### Rückblick: Grundlegende demografische Entwicklungen

Brandenburg ist frühzeitig und intensiv vom demografischen Wandel betroffen. Die zentralen Kennzeichen dieser Entwicklung sind **Bevölkerungsrückgang und -alterung**. In besonderem Maße gilt dies auch für den Süden des Landes. So sollen sowohl die Stadt Cottbus als auch der Landkreis Spree-Neiße zwischen 2006 und 2030 jeweils knapp ein Viertel ihrer Einwohner verlieren und ein Durchschnittsalter der Bevölkerung von 52 bzw. 55 Jahren erreichen. Die langfristigen Ursachen liegen vornehmlich in der natürlichen Bevölkerungsentwicklung. Das heißt, **rückläufige Geburtenzahlen** treffen auf **steigende Sterbezahlen**, wobei die Geburtendefizite der Vergangenheit trotz einer sich stabilisierenden zusammengefassten Geburtenziffer zu einer **Eigendynamik des demografischen Wandels** führen. Für den natürlichen Bevölkerungsrückgang erfolgt insgesamt kein Ausgleich durch Wanderungsbewegungen, im Gegenteil. Bis ins nächste Jahrzehnt hinein wird die Situation durch eine **Netto-Abwanderung**, an der junge Frauen überproportional beteiligt sind, weiterhin verschärft.

Verschiebungen in der Altersstruktur führen dazu, dass der Anteil der Kinder abnimmt und das Erwerbspersonenpotenzial insgesamt weniger und älter wird. Die Generation 50plus einschließlich der Hochbetagten hingegen wächst.

Tabelle 7-1 Rückblick zu grundlegenden demografischen Entwicklungen

#### 7.2.1 Chancen

Aus dem demografischen Wandel können sich für die Nachfragesicherung und -entwicklung des Staatstheaters Cottbus Chancen<sup>15</sup> ergeben. So nimmt mit den Verschiebungen in der Altersstruktur die Zahl der Senioren zu, die sich nach dem Erwerbsleben ihre (Frei-)Zeit neu einteilen können. Mit der Generation 50plus wächst außerdem eben jene Altersgruppe, die sich erfahrungsgemäß für klassische Kulturangebote besonders stark interessiert. Dies bestätigen auch die in Kapitel 6.3 dargestellten Erkenntnisse der Rheinschienen-Umfrage des Zentrums für Kulturforschung (Abbildung 6-17), wonach klassische Musik, Oper, Operette und klassisches Theater – allesamt tragende Angebote des Staatstheaters Cottbus – in der Generation 50plus überdurchschnittlich beliebt sind. Und auch der Umkehrschluss bestätigt sich: In der altersmäßigen Besucherstruktur des Staatstheaters ist die Generation 50plus besonders stark vertreten. Die 60-Jährigen und Älteren stellen den größten Besucheranteil – und sie werden infolge der demografischen Entwicklung auch zur größten Bevölkerungsgruppe im näheren Einzugsgebiet (vgl. Abbildung 7-4). Auch der Anteil der 50-bis 59-Jährigen an einer insgesamt kleiner werdenden Altersgruppe der 40- bis unter 60-Jährigen wächst. Zugleich sind sie schon gegenwärtig die zweitgrößte Besuchergruppe des Staatstheaters dem Alter nach (vgl. Abbildung 6-1).

<sup>15</sup> Dabei ist der Begriff „Chance“ hier als die Umschreibung eines begünstigenden Zustands oder des Vorhandenseins von Potenzialen zu sehen. Mögliche strategische Ausrichtungen im Sinne der Channutzung hingegen sind Gegenstand des Kapitels 7.3.



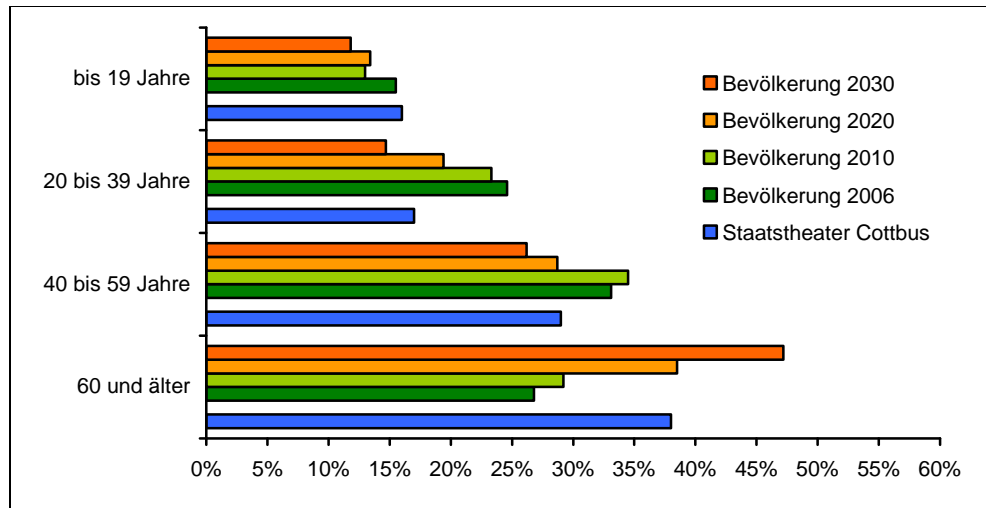


Abbildung 7-4 Besucher des Staatstheaters Cottbus und Bevölkerungsentwicklung in Cottbus und Spree-Neiße (näheres Einzugsgebiet) nach Altersgruppen<sup>16</sup>

Zudem hat das Zentrum für Kulturforschung eine deutliche Zunahme der kulturellen Aktivitäten in der Generation 50plus ermittelt, wovon insbesondere die Theater profitieren konnten. Die Altersgruppe zeichnet sich außerdem durch ihre überdurchschnittliche Bindungsbereitschaft gegenüber kulturellen Einrichtungen aus, beispielsweise durch den frühzeitigen Kartenerwerb und den Abschluss von Abonnements, was die Planbarkeit bei den Kultureinrichtungen erhöht.

Neben der quantitativen Zunahme der Generation 50plus stecken Zukunftspotenziale auch in der Tatsache, dass durch die verbesserte medizinische Versorgung das Alter heute in der Regel nicht nur länger dauert, sondern auch gesünder verläuft. Folglich verlängert sich grundsätzlich auch die Lebensphase, in der eine aktive gesellschaftliche Teilhabe möglich ist. Insofern können für Kultureinrichtungen, wie das Staatstheater Cottbus, neue bzw. „verlängerte“ Besucherpotenziale entstehen. Nichtsdestotrotz müssen diese Potenziale natürlich realistisch eingeschätzt werden, denn auch bei der oben erwähnten besseren Versorgung nehmen gesundheitliche Beeinträchtigungen mit dem voranschreitenden Alter zu und die für den Vorstellungsbesuch erforderliche Mobilität nimmt ab.

Wie bereits festgestellt wurde, geht die aktive Nachfragesicherung und -entwicklung über weite Strecken Hand in Hand mit der Erfüllung des kulturellen Bildungsauftrags, der zugleich ein Faktor der kulturpolitischen Legitimation ist (vgl. u. a. Kapitel 3.3.1 und 4.6). Vor diesem Hintergrund schaffen einige weitere Faktoren günstige Bedingungen für das Staatstheater Cottbus. So wurde im Rahmen des „Jugend-Kulturbarometers“ ein positiver Zusammenhang zwischen kultureller Selbsttätigkeit und kultureller Partizipation festgestellt. Für den Bereich der kulturellen Selbsttätigkeit konnte wiederum ermittelt werden, dass sich die Ausübung künstlerischer

<sup>16</sup> Eigene Grafik. Eigene Berechnungen. Vgl. Tauchnitz/Fachhochschule Lausitz 2004, Publikum im Rampenlicht; Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2008, Bevölkerungsprognose 2007 bis 2030, S. 46 ff., 130 ff.



Hobbys bei jungen Menschen diversifiziert hat. Neben dem anhaltend hohen Niveau der Musiktätigkeiten haben die Aktivitäten in den Bereichen Darstellende Kunst und Wort zugenommen (vgl. Abbildung 6-14). Das „Kulturbarometer 50+“ hat zudem gezeigt, dass auch bei älteren Menschen noch eine hohe Offenheit und Motivation für Bildungsangebote vorhanden ist (z. B. Erlernen eines Instruments).

Für die wachsende Zahl der Pensionäre kann nach dem Erwerbsleben das Ehrenamt eine neue erfüllende Aufgabe sein. Dabei wurde im „Kulturbarometer 50+“ ermittelt, dass kulturell Aktive überdurchschnittlich an ehrenamtlicher Tätigkeit interessiert sind. Im Hinblick auf diese „Synergie“ wäre der Einsatz des Staatstheaters Cottbus für mehr kulturelle Partizipation nicht nur vom Standpunkt der Nachfrageentwicklung zu sehen, sondern könnte auch anderweitig begünstigend auf die Bühne zurückwirken, denn bürgerschaftliches Engagement im eigenen Haus schafft personelle Ressourcen und kann zur finanziellen Entlastung in Anbetracht neuer und erweiterter Aufgaben beisteuern. Die erwähnte Bildungsmotivation in der Generation 50plus ist dabei auch eine gute Voraussetzung für entsprechende Qualifizierungsangebote.

Das gesamte Engagement auf dem Gebiet der kulturellen Bildung lässt sich darüber hinaus in den Kontext des lebensbegleitenden Lernens einordnen, das hohe gesellschaftspolitische Wertschätzung erfährt und insofern auch (kulturpolitisch-)legitimatorische Wirkung für Kultureinrichtungen entfalten kann.



Abbildung 7-5 Zusammenspiel begünstigender Faktoren der Nachfrageentwicklung im Kontext der kulturellen Bildung

Günstige Bedingungen für die Zusammenarbeit mit den Schulen, die zentrale Multiplikatoren in der kulturellen Vermittlung sind, entstehen mit der verstärkten Etablierung von Ganztagsangeboten. Durch die längere Verweildauer der Schüler besteht mehr Raum für Theaterbesuche sowie die Wahrnehmung und Vertiefung theaterpädagogischer Angebote. Große Chancen birgt zudem der Bereich der frühkindlichen kulturellen Bildung, der sich laut Erkenntnissen des „Jugend-Kulturbarometers“ als nachhaltige Basis für ein lebensbegleitendes Kulturinteresse erweist.

Für das Kulturverhalten junger Menschen wurde zudem ein zunehmendes Interesse an der zeitgenössischen Bildenden Kunst ermittelt, das sich sowohl auf die kulturelle Selbsttätigkeit, als auch auf die Teilnahme an entsprechenden Angeboten bezieht. Vor diesem Hintergrund stellt auch das Zusammenwirken mit dem Kunstmuseum Dieselkraftwerk in einer Stiftung, beispielsweise durch Synergien in Werbung und Theaterpädagogik, eine Chance für das Staatstheater Cottbus dar.

Was den positiven Zusammenhang zwischen dem Bildungsstand und der Teilnahme an kulturellen Angeboten anbelangt, bestehen in Cottbus zudem gute Voraussetzungen für die weitere Nachfrageentwicklung. So liegt die Stadt sowohl mit dem Anteil der Abiturienten, als auch der Hochschulabsolventen über dem Landesdurchschnitt.

Aussichtsreich ist des Weiteren, dass deutschlandweite Umfrageergebnisse des Zentrums für Kulturforschung eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz für große Kulturhäuser belegen, die nicht unmittelbar an ein spezifisches kulturelles Interesse der Befragten gekoppelt ist. Dies gilt auch für Eltern im Hinblick auf die Wahrnehmung von Kulturangeboten durch ihre Kinder, was entsprechend begünstigende Bedingungen für die Förderung der „junge“ Kulturnachfrage mit sich bringt.

Was die institutionellen Rahmenbedingungen des Staatstheaters Cottbus anbelangt, so hat die Bühne mit der Überführung in die Brandenburgische Kulturstiftung eine herausgehobene Stellung gegenüber den anderen Theatern des Landes behalten. Aus § 4 Absatz 1 des Kulturstiftungsgesetzes (KultStG) ergibt sich ein gesetzlicher Anspruch auf eine Fehlbetragsfinanzierung nach Maßgabe eines zwischen dem Land Brandenburg und der Stadt Cottbus geschlossenen Finanzierungsabkommens. Die übrigen, kommunalen Bühnen des Landes können sich hingegen „nur“ auf vertragliche Vereinbarungen berufen.<sup>17</sup> Für ihren Betrieb haben sich seit der Wende teils erhebliche Umstrukturierungen vollzogen (vgl. Tabelle 5-5).

Des Weiteren ist die auf Dauer angelegte Zweckbindung einer Vermögensmasse zentraler Aspekt einer Stiftungsgründung. Analog dazu hat auch die Landesregierung mit der Errichtung der Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus ihren Willen zum

---

<sup>17</sup> Vgl. Herr Hartmann, Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Grundsatzreferat Haushalts- und Finanzplanung, 23.12.2008. Mit Blick auf die verschiedenen Förderkategorien des Landes haben im laufenden Jahrzehnt sowohl bei der institutionellen als auch bei der gesetzlich/vertraglichen Förderung Reduzierungen stattgefunden (die Verschiebungen durch die Brandenburgische Kulturstiftung ausgenommen, vgl. Kapitel 5.1.4.1). Allerdings ist zu beobachten, dass diese bei der institutionellen Förderung vornehmlich durch Umgruppierungen erfolgt sind, bei der gesetzlich/vertraglichen Förderung hingegen unmittelbar in den Haushaltsansätzen.

Ausdruck gebracht, das Staatstheater und das Kunstmuseum Dieselkraftwerk als künstlerische Betriebe auf Dauer zu erhalten (vgl. Kapitel 4.3.1, § 2 Abs. 1 KultStG). Für diesen Willen zur Bestandssicherung von Seiten des Landes und auch der Stadt Cottbus sprechen zudem die in den letzten Jahren erfolgten umfangreichen Investitionen in Umbau- und Sanierungsmaßnahmen am Cottbuser Dieselkraftwerk und am Großen Haus des Staatstheaters sowie die geplante Weiterführung der Baumaßnahmen am Großen Haus (Zeithorizont bis 2011).

Neben der dauerhaften Zweckbindung ergeben sich diverse andere Chancen aus der Gründung der Brandenburgischen Kulturstiftung. So bestehen begünstigende steuerrechtliche Voraussetzungen für Zustiftungen und Spenden, die sich mit der Reform des Gemeinnützigkeitsrechts in 2007 noch einmal verbessert haben (vgl. Kapitel 2.2.1). Auch die Voraussetzungen für die Bildung von Rückstellungen haben sich mit der Stiftungsgründung vereinfacht. Zudem ergeben sich aus der institutionellen Zusammenführung mit dem Kunstmuseum Dieselkraftwerk Synergien, die auch dem bereits erwähnten Interesse junger Menschen an der Bildenden Kunst zuspiesen. Eine Effizienzsteigerung konnte durch die zentrale Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben beider Einrichtungen erreicht werden. Über die Organe der Brandenburgischen Kulturstiftung, den Stiftungsrat und den Vorstand, wurde darüber hinaus der regelmäßige direkte Dialog mit den Zuwendungsgebern institutionalisiert. Durch die vorbereitende und beratende Tätigkeit des Vorstands für den Stiftungsrat können bei allen relevanten Entscheidungen (z. B. Wirtschafts- und Finanzplanung) die Belange des Staatstheaters (und des Kunstmuseums Dieselkraftwerk) unmittelbar eingebracht werden.

Hervorzuheben ist darüber hinaus die im Zuge der Stiftungsgründung zugesagte Bereitschaft der Zuwendungsgeber, den Zuschuss (rund 18,3 Millionen Euro zzgl. des Ausgleichs für die Ost-West-Tarifanpassung) bis 2009 konstant zu halten. Sollte das Modell der Festbetragsfinanzierung auch in Zukunft beibehalten werden (mit einer regelmäßigen bedarfsorientierten Überprüfung der Zuschusshöhe), erhält die Kulturstiftung und somit das Staatstheater Cottbus anhaltende Planungssicherheit.

Dem zunehmenden Druck der Personalkosten, mit dem die Brandenburgische Kulturstiftung und mit ihr das Staatstheater Cottbus infolge der Tarifentwicklungen zu kämpfen hat, konnte mit dem Abschluss eines Anwendungstarifvertrags begegnet werden. Dieser Vertrag ermöglicht es, das Wachstum der Personalausgaben mittelfristig einzudämmen und den finanziellen Verhältnissen der Bühne zumindest anzunähern<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> So konnte sich das Staatstheater mit den Interessenvertretern der Beschäftigten (TVL) auf Lohnerhöhungen von 1 Prozent in 2009, 1,1 Prozent in 2010 und 1,3 Prozent in 2011 verständigen. Im Vergleich dazu wurde in der Tarifrunde im öffentlichen Dienst der Länder im März 2009 vereinbart, dass zum 01.03.2009 die Tabellenentgelte um einen Sockelbetrag von 40 Euro und anschließend noch einmal um 3 Prozent steigen. Zum 01.03.2010 erfolgt eine weitere Erhöhung um 1,2 Prozent. [Vgl. Wikipedia, Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder, [http://de.wikipedia.org/wiki/Tarifvertrag\\_f%C3%BCr\\_den\\_%C3%B6ffentlichen\\_Dienst\\_der\\_L%C3%A4nder#Einkommensentwicklung](http://de.wikipedia.org/wiki/Tarifvertrag_f%C3%BCr_den_%C3%B6ffentlichen_Dienst_der_L%C3%A4nder#Einkommensentwicklung), abgerufen am 13.04.2009]

Auch die Art und Weise, in der sich die Zuwendungsgeber zum demografischen Wandel positionieren, hat Auswirkungen auf die Zukunftschancen des Staatstheaters Cottbus. Das Bundesland Brandenburg hat sich die aktive und ressortübergreifende Auseinandersetzung mit dem Thema auf die Fahnen geschrieben. Belege dafür sind unter anderem die Einrichtung des Referats „*Demografischer Wandel*“ in der Staatskanzlei (seit 2005<sup>19</sup>) sowie verschiedene Publikationen, wie die in dieser Arbeit zitierten Demografieberichte der Landesregierung oder das im Januar 2008 erschienene 50 Seiten starke Heft „*Brandenburg. Offen für Vielfalt. Demografischer Wandel – Projekte zwischen Uckermark und Lausitz*“<sup>20</sup>, das gelungene Beispiele für Initiativen popularisiert. Als aussichtsreich ist zu beurteilen, dass der kulturelle Bereich als demografisches Wirkungsfeld erkannt und grundlegend bewertet wurde (u. a. demografieabhängige und -unabhängige Infrastruktureile, vgl. Kapitel 5.1.4.2). Die Fortführung solcher Ansätze kann die Erschließung der demografisch-kulturellen Herausforderungen weiter voranbringen.

Darüber hinaus hat die Landesregierung anhand ihrer Demografieberichte und Kulturentwicklungskonzeptionen bereits zentrale Handlungsansätze und Erwartungen an den kulturellen Bereich formuliert (vgl. Kapitel 5.1.4.2) und somit notwendige Orientierungspunkte und Rahmenbedingungen für den Umgang mit den demografischen Herausforderungen abgesteckt, die den Kultureinrichtungen bei ihren Maßnahmen mehr Handlungssicherheit geben (z. B. Kooperationen mit anderen Kultur- und Bildungseinrichtungen).

Eine neue Qualität der kulturellen interkommunalen Kooperation wird seit 2008 durch die Einbringung des Musiktheater-Angebots des Staatstheaters Cottbus in den Theater- und Konzertverbund zwischen den Städten Potsdam, Brandenburg an der Havel und Frankfurt (Oder) erreicht. Der Erfolg dieser Kooperation würde die Position des Staatstheaters, insbesondere der Musiktheatersparte, in der kulturellen Landschaft Brandenburgs weiter stärken, zumal äquivalente Alternativen aus heutiger Sicht fehlen. Zugleich eröffnet die Kooperation mit dem Theater- und Konzertverbund auch finanzielle Chancen für das Staatstheater, wobei die vertraglich fixierten Rahmenbedingungen Planungssicherheit (vorerst) für die Laufzeit des Verbundvertrags (2010) schaffen.

---

<sup>19</sup> Vgl. Frau Thölken, Staatskanzlei des Landes Brandenburg, Referat Demografischer Wandel, 20.03.2009. Bereits 2003 wurde die Projektgruppe „Demografische Entwicklung“ eingerichtet, aus der zwei Jahre später das Referat hervorging.

<sup>20</sup> Vgl. Staatskanzlei des Landes Brandenburg 2007, Brandenburg. Offen für Vielfalt. Demografischer Wandel – Projekte zwischen Uckermark und Lausitz



Abbildung 7-6 Für das Brandenburger Theater in Brandenburg an der Havel, das Kleist Forum in Frankfurt (Oder) und das Hans Otto Theater in Potsdam (von links nach rechts) stellt das Staatstheater Cottbus als Kooperationspartner des Theater- und Konzertverbunds Musiktheater-Angebote bereit.<sup>21</sup>

Der demografische Wandel hat sich auch für die Stadt Cottbus als zentrales kommunalpolitisches Thema etabliert. So ist die Stadt beispielsweise in den Bereichen Stadtsanierung und Wohnungsrückbau bereits seit den 1990er Jahren aktiv.

Schon gegenwärtig ist Cottbus Dienstleistungs- und Verwaltungszentrum sowie bedeutender Bildungsstandort der Region (vgl. Kapitel 5.2.3.1). Gemäß der übergeordneten Zielstellung der kommunalen Planung (Integriertes Stadtentwicklungskonzept „Cottbus bis zum Jahr 2020“) soll die Stadt als Wirtschafts-, Zukunfts- und Lebensraum weiterentwickelt werden. Daraus ergibt sich auch für das Staatstheater ein begünstigendes Umfeld. Dem spielen unter anderem die städtischen Bestrebungen zu, das Image von Cottbus zu fördern und die Lebensqualität zu sichern und zu erhöhen. Auch vor dem Hintergrund des Fachkräftebedarfs besteht die Aussicht, dass die Bedeutung des kulturellen Angebots als weicher Standortfaktor stärker wahrgenommen wird (auch wenn die Meinungen zu diesem Thema in der Literatur noch auseinander gehen, vgl. Kapitel 3.2.2.2).

Zu den übergeordneten kommunalpolitischen Zielen gehört außerdem die Stärkung und Qualifizierung von Cottbus als Oberzentrum der Region. In dieser Rolle nimmt die Stadt wichtige Versorgungsaufgaben für das Umland wahr, wozu laut „Landesentwicklungsplan Berlin-Brandenburg“ auch die Kultur- und Freizeitfunktionen gehören (vgl. Kapitel 5.1.3.3). Auch diese oberzentrale Lage begünstigt die Position des Staatstheaters. Zudem wird erwartet, dass sich die Anforderungen an die Versorgungsfunktionen der Stadt mit dem Voranschreiten des demografischen Wandels noch weiter erhöhen werden. Die Kulturentwicklungskonzeption 2002 der brandenburgischen Landesregierung geht davon aus, dass dabei auch die Bedeutung der

<sup>21</sup> Brandenburger Theater, [http://www.brandenburgertheater.de/upload/bilder/CCC/Eingang\\_Groes\\_Haus\\_gross.jpg](http://www.brandenburgertheater.de/upload/bilder/CCC/Eingang_Groes_Haus_gross.jpg); Kleist Forum Frankfurt (Oder), <http://www.mwfk.brandenburg.de/sixcms/media.php/1492/Kleistforum07.gif>; Hans Otto Theater, <http://www.mwfk.brandenburg.de/sixcms/media.php/1492/HOT2007.gif>; alle abgerufen am 18.04.2009

Kulturangebote steigen wird. Erforderliche Rückbaumaßnahmen an Infrastrukturen sollen sich laut Landesentwicklungsplanung bedarfsorientiert zunächst außerhalb der Zentralen Orte vollziehen, während in den Zentralen Orten nachfrageorientierter Erhalt und erforderlichenfalls Ausbau im Fokus stehen.

Nicht zuletzt birgt auch die Lage in einem der Regionalen Wachstumskerne des Landes Brandenburg, für die die wirtschaftsbezogenen Rahmenbedingungen gemäß des Leitbilds „*Stärken stärken*“ durch vorrangigen Fördermitteleinsatz verbessert werden sollen, zusätzliche Zukunftspotenziale für das Staatstheater Cottbus. Diese bestehen neben der Einordnung als weicher Standortfaktor vor allem im Tourismusbereich, zumal die Bühne bereits als ein kultureller „*Leuchtturm*“ der Stadt und Region charakterisiert wird (vgl. Kapitel 5.2.1 und 5.2.4.3).

Wichtig für die Zukunftsperspektiven des Staatstheaters Cottbus sowie der anderen Kultureinrichtungen der Stadt ist darüber hinaus, dass der kulturelle Bereich expliziter Bestandteil der (integrierten) kommunalen Planung ist, die wiederum ihrerseits auf die demografischen Anforderungen reagiert. Dabei sieht die Stadt eine zentrale Aufgabe in der Entwicklung der kulturellen Kinder- und Jugendbildung (vgl. Kapitel 5.2.4.3). Dies kann auch für die Nachfrageentwicklung des Staatstheaters und die Bedeutung seiner kulturellen Bildungsangebote als Chance betrachtet werden. Zudem brächte der geplante Bau des Kinder- und Jugendtheaters als Standortbündelung der Einrichtungen piccolo Theater, piccolo Tanzhaus und Puppenbühne Regenbogen in unmittelbarer räumlicher Nähe (vgl. Abbildung 5-29) neue günstige Kooperationsmöglichkeiten mit sich.

Die politischen Parteien in Cottbus sprechen sich durchgängig für Erhalt und Entwicklung der bestehenden Kulturangebote der Stadt aus. Dabei werden die Brandenburgische Kulturstiftung bzw. das Staatstheater wiederholt auch explizit genannt, so im Kontext der Lebensqualität, als weicher Standortfaktor, als kultureller Leuchtturm, als Bestandteil der Kinder- und Jugendbildung oder als kreativer Impulsgeber für das Kulturleben der Stadt Cottbus und der Niederlausitz (vgl. Tabelle 5-6). Diese politischen Einstellungen und Erwartungen überschneiden sich vielfach mit den Chancen, die hier bereits für die Position des Staatstheaters in der kommunalen Planung genannt wurden und verleihen diesen insofern Nachdruck. Ein entsprechendes Vorgehen der Bühne (vgl. strategische Ausrichtungen in Kapitel 7.3) erscheint im Umkehrschluss nicht nur als aussichtsreich, sondern auch als politisch „*erwartet*“.

Im Hinblick auf Konkurrenzsituationen betreibt das Staatstheater Cottbus den letzten großen ensemblebasierten Mehrspartenbetrieb in Brandenburg und befindet sich insofern in einer günstigen Ausgangslage. Aber auch für sich genommen bestehen für die einzelnen Sparten in Cottbus und der Region fast keine unmittelbaren Konkurrenzangebote. Im weiteren Sinne ist selbstverständlich jedes Freizeitangebot als Konkurrent um das begrenzte (Zeit-)Budget der Nutzer anzusehen.



Als wesentliche Alternative des Cottbuser Theatermarkts für ein erwachsenes Publikum wurde die deutlich kleinere private TheaterNative C vorgestellt (vgl. Kapitel 5.2.4.1). Allerdings pflegt sie bei einem gänzlich anderen, eher familiären Ambiente vor allem das Schauspiel. Wichtiges Zugpferd ist zudem das Sommertheater (open-air), das sich weitgehend mit der Sommerpause des Staatstheaters überlagert. Die nächstgelegene kommunale Bühne liegt in Senftenberg (Neue Bühne Senftenberg) und pflegt ebenfalls das Sprechtheater. Die nächstgelegenen Musiktheaterangebote befinden sich, von „eingekauften“ Einzelveranstaltungen beispielsweise der Stadthalle Cottbus oder des Kleist-Forums Frankfurt (Oder) abgesehen, in Görlitz, Dresden und Berlin<sup>22</sup>. Ähnlich verhält es sich mit den Orchesterangeboten. Hinzu kommt das Brandenburgische Staatsorchester Frankfurt mit Sitz in Frankfurt (Oder). Nicht unerwähnt bleiben sollen darüber hinaus das Deutsche Filmorchester Babelsberg mit Sitz in Potsdam-Babelsberg und die Neue Elbland Philharmonie mit Sitz in Riesa.

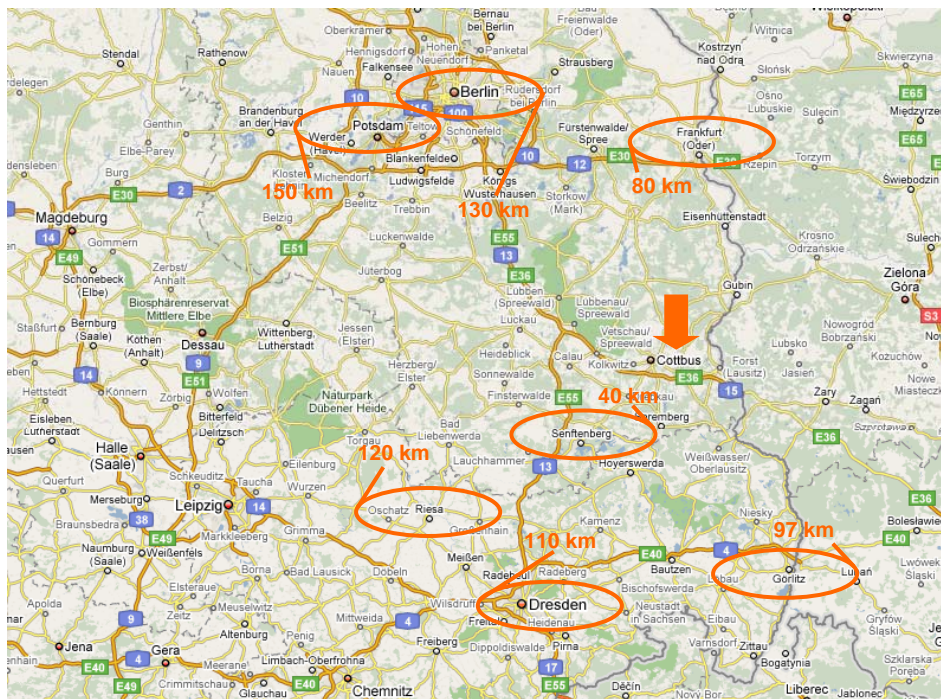


Abbildung 7-7 Regionale Verteilung von kulturellen „Konkurrenzangeboten“<sup>23</sup>

Dass die Stadt Cottbus in interkommunale Kooperationen und somit in die regionalen Entwicklungsprozesse eingebunden ist (vgl. Kapitel 5.2.4.3), kann für das Staatstheater ebenfalls ein Vorteil sein. Auf verschiedenen Gebieten wird bereits an einer intensiveren Zusammenarbeit mit dem Spree-Neiße-Kreis gearbeitet, wobei im kulturellen Bereich allerdings noch keine konkreten Ergebnisse erzielt werden konnten.

<sup>22</sup> Vgl. Deutsches Theaterverzeichnis, Theatersuche, <http://www.theaterverzeichnis.de/>, abgerufen am 10.05.2009. Im weiteren Sinne könnte auch die Landesbühne Sachsen hinzugezählt werden, die ihren Sitz in Radebeul hat und unter anderen die Felsenbühne Rathen bespielt. Eine weiterführende Konkurrenzanalyse mit Bezug auf die genannten und weitere Einrichtungen kann allerdings nicht mehr Gegenstand dieser Arbeit sein, wäre jedoch eine interessante Erweiterung der SWOT-Analyse (vgl. Kapitel 7.4.1).

<sup>23</sup> Eigene Bearbeitung. Vgl. Google Maps, <http://maps.google.de>, abgerufen am 18.04.2009

Für den Analyseschwerpunkt der Kulturfinanzierung sei nicht zuletzt auf die Möglichkeiten verwiesen, die sich bereits in der Vergangenheit aus der Nutzung von EU-Strukturmitteln für kulturelle Belange ergeben haben. Insbesondere mit dem Kommunalen Kulturinvestitionsprogramm (KKIP) konnten in Brandenburg in der EU-Förderperiode 2000-2006 insgesamt 34 Projekte mit einem Gesamtinvestitionsvolumen von rund 92 Millionen Euro verwirklicht werden (EFRE/KKIP-Anteil bei rund 43 Mio. Euro)<sup>24</sup>. Zu diesen Projekten gehörten auch die Baumaßnahmen am Großen Haus des Staatstheaters (1. und 2. Bauabschnitt) und am Cottbuser Dieselkraftwerk (vgl. Tabelle 5-3). Dass die Nutzung solcher investiver Möglichkeiten für die Zukunft allerdings auch mit einem „*aber*“ versehen ist, wird das folgende Kapitel „*Risiken*“ zeigen.



Abbildung 7-8 Das Cottbuser Dieselkraftwerk ist seit 2008 neuer Sitz der ehemaligen Brandenburgischen Kunstsammlungen, jetzt Kunstmuseum Dieselkraftwerk.<sup>25</sup>

Neben den unmittelbar durch das Kulturministerium verantworteten Mitteln bestehen auch im Kontext der Zielstellungen anderer Ressorts Möglichkeiten für Investitionen in den kulturellen Bereich, beispielsweise durch das Ministerium für Infrastruktur und Raumordnung unter der Überschrift der Stadtentwicklung (vgl. Kapitel 5.2.4.3). Für Cottbus ist außerdem hervorzuheben, dass maßgeblich auch konsumtive Mittel des Landes – vor allem in Form der Theaterpauschale, aber auch als Zuwendungen an Einzleinrichtungen – in die Kulturausgaben der Stadt einfließen und somit ein breites Angebotsspektrum gewährleisten helfen. Wenn Ausgaben für Kultur aus verschiedenen Quellen getätigt werden, besteht insofern die Chance, dass bei gegebenenfalls erforderlichen Kürzungen an einer Stelle eine andere Stelle davon unberührt bleibt bzw. zumindest in gewissem Maße kompensatorisch wirken kann. Allerdings ist auch die Kehrseite zu bedenken, wenn beispielsweise eine breite finanzielle Missslage auf verschiedenen Ebenen vorliegt. Auch dies wäre im folgenden Kapitel „*Risiken*“ näher auszuführen.

<sup>24</sup> Vgl. Herr Erfurth, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Referat 32 Kulturentwicklung und -finanzierung, 09.03.2009

<sup>25</sup> Industrie-kultur, Magazin für Denkmalpflege, Landschaft, Sozial-, Umwelt- und Technikgeschichte, Cottbus: Kunstmuseum Dieselkraftwerk öffnet am 8. Mai seine Pforten, <http://www.industrie-kultur.de/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=198>, abgerufen am 29.03.2009



### 7.2.2 Risiken

Die Gründung der Brandenburgischen Kulturstiftung hält neben den beschriebenen Chancen (vgl. Kapitel 7.2.1) auch Risiken für das Staatstheater Cottbus bereit. So bekräftigt die Stiftungsgründung nach dem Ausscheiden aus der Landesträgerschaft zwar den Willen zum dauerhaften Erhalt der Bühne und des Kunstmuseums, schafft aber keine institutionelle Existenzsicherheit, da die öffentlich-rechtliche Stiftung durch Gesetz oder Rechtsverordnung wieder aufgehoben werden kann (vgl. § 3 Abs. 3 KultStG: „Bei ersatzloser Aufhebung der durch dieses Gesetz errichteten Stiftung...“)<sup>26</sup>. Für das Staatstheater Cottbus wäre dieser Fall mit einer erheblichen Zukunftsunsicherheit verbunden. Deshalb soll dieses Risiko nicht unerwähnt bleiben. Von der konkreten Gefahr einer Aufhebung der Stiftung kann aber derzeit keine Rede sein. Aus heutiger Sicht sind verschiedene andere Risiken für das Staatstheater, insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, näher liegend.

Im Rahmen der Kulturstiftung besteht die Abhängigkeit von Zuschüssen der öffentlichen Hand fort (vgl. Kapitel 7.1.2). Der gesetzliche Anspruch auf eine Fehlbetragsfinanzierung ist dabei „nur“ ein Anspruch dem Grunde nach, garantiert jedoch keine bestimmte Zuwendungshöhe. Zudem besteht stets der Haushaltsvorbehalt. Die im Zuge der Stiftungsgründung zugesagte Konstanz des Zuschussbetrags läuft theoretisch 2009 aus (vgl. Kapitel 4.3.2). Wie und vor allem in welcher Höhe eine solche Vereinbarung weitergeführt wird, darüber liegen noch keine Informationen vor<sup>27</sup>. Das „Abkommen über die Finanzierung der Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus“ selbst, das auch die Höhe der Zuschüsse des Landes und der Stadt Cottbus festschreibt, ist zwar auf unbestimmte Zeit geschlossen, kann aber von jeder Seite zum Ende eines Haushaltsjahres mit einer Frist von zwei Jahren gekündigt werden<sup>28</sup>.

Der Zuschuss, den das Staatstheater Cottbus und die Kunstsammlungen als Landeseinrichtungen in Summe erhalten haben, wurde mit der Stiftungsgründung reduziert. Schwerer wiegt nach Ansicht der Autorin allerdings, dass die Brandenburgische Kulturstiftung Tarifierhöhungen (mit Ausnahme der Mehrkosten durch die Tarifierhöhungen zwischen den alten und den neuen Bundesländern) selbst ausgleichen muss. Für den personalintensiven Betrieb des Staatstheaters gelten zudem verschiedene tarifvertragliche Regelungen (vgl. Kapitel 4.5.3). Mit dem Abschluss eines Anwendungstarifvertrags konnte das Wachstum der Personalkosten zwar vorerst eingedämmt werden, dennoch fallen bis einschließlich 2011 Mehrkosten in

<sup>26</sup> Wikipedia, Stiftung, [http://de.wikipedia.org/wiki/Stiftung#Rechtsf.C3.A4hige\\_Stiftung](http://de.wikipedia.org/wiki/Stiftung#Rechtsf.C3.A4hige_Stiftung), abgerufen am 09.03.2009

<sup>27</sup> Nach Ansicht der Autorin ist mit Maßnahmen im Hinblick auf die Finanzierung der Brandenburgischen Kulturstiftung zumindest vor den Landtagswahlen in Brandenburg im September 2009 nicht zu rechnen, so dass voraussichtlich die Festbetragsfinanzierung in der derzeitigen Form (vorerst) über 2009 hinaus erhalten bleibt (allerdings mit einer gewissen Planungsunsicherheit).

<sup>28</sup> Vgl. Kapitel 4.3.2. Positiv im Hinblick auf den Aspekt der Bestandssicherung ist dabei noch zu bewerten, dass die Kündigung des Abkommens beide Seiten dazu verpflichtet, unverzüglich über die weitere Finanzierung der Brandenburgischen Kulturstiftung zu verhandeln und dass die Kündigung erst wirksam wird, wenn beide Seiten eine neue Vereinbarung über die Finanzierung der Stiftung abgeschlossen haben, spätestens jedoch nach einem Jahr (Art. 7 Abs. 2). Zum 31.12.2008 ist nach Kenntnis der Autorin keine Kündigung des Finanzierungsabkommens erfolgt (vgl. Fußnote 27).

Höhe von voraussichtlich 1,5 Millionen Euro an. Dabei besteht auch die Gefahr, dass sich gegebenenfalls erforderliche Sparmaßnahmen zulasten des künstlerischen Betriebs vollziehen.

Zudem wurde im Zuge der Gründung der Brandenburgischen Kulturstiftung vereinbart, dass durch den Umzug der Kunstsammlungen in das Diesellochwerk bedingte höhere Bewirtschaftungskosten den Zuschussbetrag nicht erhöhen dürfen und somit ebenfalls zu erwirtschaften sind. Inwiefern hier künftig das Staatstheater durch eigene Einnahmen (z. B. aus Eintrittsgeldern und Gastspielen) oder durch Einsparungen an anderer Stelle diese Zusatzkosten im Rahmen der Stiftung mit trägt (bzw. tragen muss), spielt ebenfalls eine Rolle für die finanziellen Risiken der Bühne.

In Anbetracht wachsender Kosten haben sich die Erwartungen an die Eigeneinnahmen der Brandenburgischen Kulturstiftung kontinuierlich erhöht. Dem steht jedoch die demografische Herausforderung potenziell sinkender Besucherzahlen entgegen (vgl. Kapitel 3.1 in Verbindung mit Kapitel 5.2.2). Daraus ergibt sich ein grundlegendes demografisches Risiko auch für das Staatstheater Cottbus, auf das mehr als 90 Prozent der (erwarteten) Eigeneinnahmen der Brandenburgischen Kulturstiftung entfallen. Die Bühne ist im Süden Brandenburgs von erheblichen Alterungs- und Schrumpfungsprozessen der Bevölkerung betroffen.

Für weitere Einnahmemöglichkeiten aus Sponsorings und Spenden stellt die Stadt Cottbus mit ihren wirtschaftlichen Strukturproblemen und nur wenigen großen Unternehmen (vgl. Kapitel 5.2.3.1 und 5.2.3.2) ein schwieriges Umfeld dar. Des Weiteren gilt ab 2010, dass der Ankauf von Musiktheater-Gastspielen des Staatstheaters durch die kommunalen Bühnenstandorte Schwedt und Senftenberg nicht mehr aus Mitteln der Gastspielförderung des Landes erfolgen kann (vgl. Kapitel 5.1.4.3). Dies dürfte nach Einschätzung der Autorin vor allem für den Austausch mit der 240 Kilometer entfernten Stadt Schwedt (finanzielle) Konsequenzen haben.

Neben den Gefahren im Kontext der Eigeneinnahmen ergeben sich – wie zu Beginn des Kapitels bereits angeführt – auch im Hinblick auf die Höhe des öffentlichen Zuschusses Risiken. Ein wesentlicher Aspekt dabei sind die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Finanzlage des Landes Brandenburg und der Stadt Cottbus. Bevölkerungsrückgang und -alterung bringen diverse Anforderungen für verschiedene Lebens-, Wirtschafts- und Politikbereiche mit sich. Vor diesem Hintergrund sind Mehrausgaben der öffentlichen Hand zu erwarten bzw. zeigen sich schon konkret (z. B. städtischer Rückbau). Und auch die Einnahmen von Land und Kommune sind (unter anderem) abhängig von Bevölkerungszahl und Altersstruktur. Deshalb bestehen hier ebenfalls demografisch bedingte Risiken, insbesondere in den Finanzausgleichsmechanismen (vgl. Kapitel 5.1.3.3 und 5.2.3.3)<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Dabei kommt die Mittelfristige Finanzplanung für den brandenburgischen Landeshaushalt zu dem Ergebnis, dass die Mindereinnahmen durch den demografischen Wandel nicht unmittelbar in den entsprechenden Haushaltsansätzen zum Ausdruck kommen, sondern durch gegenläufige Entwicklungen „überkompensiert“ werden und somit nur „dämpfend“ wirken (vgl. Kapitel 5.1.3.3). Maßgeblich dabei sind allerdings auch die sonstigen konjunkturellen Bedingungen (u. a. Stichwort Finanzmarktkrise).

Insofern kommt auch die brandenburgische Landesregierung in der Bewertung der demografischen Auswirkungen auf den kulturellen Bereich (vgl. Kapitel 5.1.4.2) zu dem Schluss, dass zwar die unmittelbaren Auswirkungen „*älter*“ und „*weniger*“ vor allem Angebote betreffen, die von der Nachfrage vor Ort abhängig sind. Hingegen soll aber mittelbar die tatsächliche Veränderung der Finanzkraft, insbesondere der Kommunen, für die gesamte kulturelle Infrastruktur die größere Gefahr darstellen. Für das Staatstheater Cottbus haben somit beide Risikobereiche (Nachfrage und Finanzierung) Relevanz.

Dabei fallen die demografisch bedingten finanziellen Risiken mit der insgesamt problematischen Wirtschafts- und Finanzsituation sowohl des Landes Brandenburg als auch der Stadt Cottbus zusammen. So weist Brandenburg noch eine deutliche Wachstumslücke zum Bundesdurchschnitt auf, sowohl beim Bruttoinlandsprodukt als auch bei den Einkommen (vgl. Kapitel 5.1.3.1). Cottbus hat nach der Wende insbesondere mit einem Rückgang beim produzierenden Gewerbe zu kämpfen (vgl. Kapitel 5.2.3.1). Beide Gebietskörperschaften verzeichnen überdurchschnittlich hohe Arbeitslosenzahlen (vgl. Kapitel 5.1.3.2 und 5.2.3.2). Ihre Finanzlage ist gekennzeichnet durch nicht selbständig tragfähige Haushaltsstrukturen (vgl. Kapitel 5.1.3.3 und 5.2.3.3) und eine hohe Verschuldung, die gegenwärtig und künftig zusätzliche Mittel durch den Schuldendienst (Zinsen, Tilgung) bindet.

Hinzu tritt die rückläufige Finanzausstattung des Landes Brandenburg mit Mitteln aus dem „*Solidarpakt II*“ (degressiver Verlauf) und mit Strukturfördermitteln der Europäischen Union („*phasing out*“ des brandenburgischen Südwestens). Dies kommt auch für die Kommunen zum Tragen (vgl. Kapitel 5.2.3.3). Zusätzliche Belastungen ergeben sich nach der zuletzt positiven Entwicklung der Steuerbilanzen durch die Finanzmarktkrise und ihre Folgewirkungen. Dazu gehören insbesondere die deutliche Verschlechterung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Steuerprognosen sowie die finanzielle Beteiligung an den Konjunkturpaketen der Bundesregierung (Einnahmeausfälle infolge von Steuersenkungen, zusätzliche Investitionsausgaben<sup>30</sup>).

Somit erhöht sich über die demografisch bedingten Faktoren hinaus der Konsolidierungsdruck sowohl beim Land Brandenburg als auch bei der Stadt Cottbus. Für die Brandenburgische Kulturstiftung, die für beide Gebietskörperschaften eine erhebli-

---

<sup>30</sup> Am 20.02.2009 hat Brandenburg dem zweiten Konjunkturpaket der Bundesregierung im Bundesrat zugestimmt. Über das Zukunftsinvestitionsgesetz stehen dem Bundesland 2009 und 2010 insgesamt knapp 460 Millionen Euro zur Verfügung. Der Bund trägt dabei 75 Prozent, der Anteil des Landes und der Kommunen beläuft sich auf 25 Prozent. [Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg, Konjunktur II: Zukunftsinvestitionsgesetz, <http://www.mdf.brandenburg.de/cms/detail.php/bb1.c.148713.de?highlight=konjunkturpaket>, abgerufen am 14.03.2009] Das Konjunkturpaket II stellt umfangreiche Investitionen für die kommunale Ebene in Aussicht, die vor allem in Bildung und Infrastruktur fließen und entsprechende Impulse für die Wirtschaft geben sollen. Mittelbar kann sich dies auch für die Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus positiv auswirken, indem beispielsweise Insolvenzen und zusätzliche Wanderungsverluste vermieden werden und eine Erhöhung der Attraktivität der Stadt erreicht wird. Andererseits fällt das (theoretische) Ende der Festbetragsfinanzierung der Brandenburgischen Kulturstiftung in ein risikoreiches finanzielles Umfeld, was ein wesentlicher Nachteil bei eventuellen Verhandlungen eines neuen Finanzierungsabkommens sein kann.

che Ausgabenposition im kulturellen Bereich darstellt, verleiht dies dem Risiko von Zuschusskürzungen Nachdruck. Dass die Kulturausgaben sowohl des Landes als auch der Stadt bereits von Konsolidierungsmaßnahmen betroffen waren und nach wie vor sind, zeigen die Kapitel 5.1.4.1 und 5.2.4.2. Nur ein Beispiel dafür ist die Herauslösung von Kultureinrichtungen aus der unmittelbaren öffentlichen Trägerschaft, womit beispielsweise die Belastung durch Personalmehrkosten auf die Einrichtungen übergehen kann. Letztlich war dies aus Sicht des Landes auch beim Staatstheater Cottbus der Fall. Der Übergang von dem Status einer Landeseinrichtung in die institutionelle Förderung im Rahmen der Brandenburgischen Kulturstiftung stellt letztlich einen Abstieg in der Förderhierarchie dar.

Darüber hinaus deuten sich ungünstige Entwicklungstendenzen auch für bestehende investive Möglichkeiten im kulturellen Bereich an. Bereits seit 2005 sind im Kulturhaushalt des Landes keine entsprechenden Mittel mehr vorgesehen und auch die finanzielle Ausstattung des „*Kommunalen Kulturinvestitionsprogramms*“ geht nach dem derzeitigen Stand in der EU-Förderperiode 2007-2013 zurück (vgl. Kapitel 5.1.4.1). Zudem wird für Cottbus voraussichtlich 2012 mit dem „*Modellstadt*“-Programm ein zentrales Instrument der Stadtsanierung auslaufen. Insofern können erforderliche Bauinvestitionen, die nicht in den nächsten zwei bis drei Jahren umgesetzt werden, ein erhöhtes Risiko darstellen. Vor diesem Hintergrund dürfte auch der Zeithorizont der Sanierungsmaßnahmen am Großen Haus des Staatstheaters bis 2011 nicht zufällig gewählt sein.

Für den Analyseschwerpunkt der Nachfrage, der wiederum auch einnahmenrelevant ist, konnten im vorangegangenen Kapitel 7.2.1 aus der Bevölkerungsentwicklung zwar Chancen hergeleitet werden, die sich insbesondere aus dem Wachstum einer gemäß Umfrageergebnissen kultur- und theaterinteressierten Generation 50plus ergeben. Dies in Anbetracht des Bevölkerungsrückgangs als „*Rettungsanker*“ im demografischen Wandel zu betrachten, wäre allerdings zu kurz gegriffen, wie jene Umfrageergebnisse ebenfalls zeigen.

So wird im unteren Alterssegment der Generation 50plus, den 50- bis 64-Jährigen, ein klarer Trend zur Diversifizierung der kulturellen Interessen erkennbar. Zwar spielen hier Theater, Oper und klassisches Konzert noch eine wichtige Rolle, stellen aber keine eindeutigen kulturellen Orientierungspunkte mehr dar. Auch moderne Angebotsformen, wie Jazz-, Rock- und Popkonzerte, werden intensiver verfolgt. Das breiter gewordene kulturelle Angebot (insbesondere im Musikbereich) zieht ein breiteres Interessenspektrum nach sich. Wenn aber altersspezifische Rollenmuster im Kulturbereich zunehmend durchlässiger werden, können sich traditionelle Kultureinrichtungen, wie das Staatstheater Cottbus, in Zukunft nicht mehr sicher sein, dass ihnen mit dem Generationenwechsel und somit im Zuge des demografischen Wandels ihr Publikum quasi automatisch zuwächst. Vielmehr dürften künftig stärkere Bemühungen um diese Nutzerpotenziale erforderlich sein, da mit der Diversifizierung der kulturellen Interessen auch Konkurrenzsituationen zunehmen.

Wie Befragungen des Zentrums für Kulturforschung zeigen, verläuft diese Diversifizierung bisher zuungunsten klassischer Musiktheater- und Konzertangebote. So entsteht der Eindruck, dass moderne Angebotsformen (Musical, Jazz, Rock und Pop) Besucher hinzugewinnen, während Oper und klassisches Konzert einen Schwund des Besuchernachwuchses verzeichnen (vgl. Abbildung 6-18). In diesem Zusammenhang hat das „Jugend-Kulturbarometer“ ermittelt, dass sich nur neun Prozent der jungen Befragten im Alter zwischen 14 und 25 Jahren für klassische Musik interessieren und sogar nur drei Prozent für die Oper (vgl. Kapitel 6.3). Der tendenzielle Besucherrückgang, der für das Opernangebot des Staatstheaters Cottbus in Kapitel 4.5.1 ermittelt wurde, verleiht insofern der Annahme Nachdruck, dass die allgemeinen Nachfragetendenzen auch für die Cottbuser Bühne ein Risiko darstellen, auch wenn für das Konzert vergleichbare Probleme (noch) nicht erkennbar sind<sup>31</sup>.

Das „Kulturbarometer 50+“ weist zudem darauf hin, dass das häufig verwandte Idealbild der „mobilen“ und „konsumfreudigen“ Generation 50plus nicht überschätzt werden sollte, da für das Ausmaß der kulturellen Partizipation verschiedene Faktoren ausschlaggebend bleiben. Dazu gehört neben der Gesundheit auch die wirtschaftliche Lage, die letztlich generationenübergreifend eine Rolle spielt (vgl. Kapitel 6.2 und 6.3). Allerdings stellt sich in diesem Kontext die Umfeldsituation des Staatstheaters wenig begünstigend dar. Für etwa die Hälfte der Haushalte in Cottbus und im Landkreis Spree-Neiße wurde ein monatliches Haushaltsnettoeinkommen von weniger als 1.300 Euro ermittelt (vgl. Kapitel 5.3.2). Die Zeitreihendarstellung für Cottbus zeigt, dass die Zahl der Haushalte in den unteren Einkommengrößenklassen seit 1997 kontinuierlich gestiegen ist. Hinzu tritt die hohe Arbeitslosigkeit im gesamten Süden Brandenburgs (Arbeitslosenquoten zwischen 17,6 und 21,9 Prozent in 2007), die zudem durch eine hohe Langzeitarbeitslosigkeit geprägt ist. Insofern besteht auch die Gefahr, dass beispielsweise Kindern aus sozial schwachen Familien der Zugang zu den Angeboten des Staatstheaters verwehrt bleibt. Darüber hinaus wird sich zeigen müssen, inwiefern Altersarmut zu einem Thema für die Region und auch für das Staatstheater Cottbus wird.

Schon gegenwärtig erweisen sich hohe Preise generationenübergreifend als wesentliche Barriere für die Wahrnehmung kultureller Angebote. Nach dem bereits erfolgten deutlichen Preisanstieg am Staatstheater Cottbus (vgl. Kapitel 4.5.2) sind nach Ansicht der Autorin angesichts der geplanten Sanierungsarbeiten am Großen Haus und steigender Einnahmeerwartungen weitere Preiserhöhungen wahrscheinlich. Zugleich deutet die Besucheranalyse des Staatstheaters darauf hin, dass der Einkommensstandard im Publikum bereits anteilig höher ist, als im Einzugsgebiet, was einerseits milieubedingt sein mag (z. B. wegen den tendenziell höheren Bildungsab-

---

<sup>31</sup> Die Operette hat in Cottbus (im Kontext geringerer Veranstaltungszahlen) keine markanten Probleme bei Besucherzahl und Auslastung (vgl. Kapitel 4.5.1). Dabei zeigt ein Blick in die Geschichte des Staatstheaters, dass Cottbus von jeher ein operettenaffines Publikum vorzuweisen hat [vgl. Alexandridis in Staatstheater Cottbus/Schroth 1998, S. 40 ff.]. Allerdings sollte auch diese „Tradition“ vor dem Hintergrund sich ausdifferenzierender kultureller Interessen sicherlich nicht als „Publikums-garant“ betrachtet werden.

schließen der Besucher, die in der Regel auch ein höheres Einkommen mit sich bringen). Andererseits ergeben sich aus dem Zusammentreffen der Preis- und Umfeldbedingungen durchaus Risiken, wenn sich Einkommensstrukturen weiter in den unteren Bereich verlagern und somit die Bedeutung finanzieller Barrieren wächst bzw. Potenziale für die Nachfragesicherung und -entwicklung bei ohnehin sinkenden Bevölkerungszahlen noch weiter abnehmen. Schon gegenwärtig ist erkennbar, dass der Anteil der ermäßigten Karten steigt und dass sich die Zahl der abgeschlossenen Anrechte tendenziell reduziert hat<sup>32</sup>. Zudem ist auch die Besuchshäufigkeit zu bedenken, die für eine große Bühne wie das Staatstheater in einer vergleichsweise bevölkerungsarmen und -ärmer werdenden Region eine besonders wichtige Rolle spielt. Können sich Menschen Mehrfachbesuche nicht mehr in dem Maße leisten, kommt dies ebenfalls einem Besucherrückgang mit den entsprechenden negativen Auswirkungen auf die Einnahmesituation gleich.

Was den Bildungsstand als Faktor der kulturellen Nachfrage anbelangt, so stellen sich die Bedingungen im Spree-Neiße-Kreis als Teil des unmittelbaren Einzugsgebiets nicht so positiv dar, wie für die Stadt Cottbus. Der Anteil der Abiturienten und Hochschulabsolventen liegt deutlich unter dem brandenburgischen Durchschnitt, der Anteil der Hauptschulabsolventen klar darüber (vgl. Abbildungen 5-38 und 5-39). Im Kontext der Bildungsabschlüsse sei zudem an Erkenntnisse des *„Jugend-Kulturbarometers“* erinnert, wonach in der kulturellen Vermittlung der Schulen die Gefahr besteht, dass die Chancengleichheit zwischen den Schulformen zuungunsten der niedrigeren Abschlüsse nicht gewahrt ist. Dies ist sowohl vom Standpunkt der *„Bildungsgerechtigkeit“* als auch der Nachfrageentwicklung angesichts sinkender Kinderzahlen (siehe nächster Abschnitt) ein Risiko.

Für die *„junge“* Nachfrage sind Gefahren durch den demografischen Wandel klar gegeben. Der Blick auf die demografische Entwicklung (vgl. Abbildung 7-4) zeigt, dass der Bevölkerungsanteil der unter 20-Jährigen im Einzugsgebiet Cottbus und Spree-Neiße bis 2030 auf rund 12 Prozent zurückgehen soll. Das heißt, um weiterhin wenigstens so viele junge Menschen wie gegenwärtig zu erreichen, müssten künftig anteilig deutlich mehr Vertreter der Altersgruppe als Besucher gewonnen werden. Dies ist nicht nur eine Verhältnisrechnung, sondern eine originäre Anforderung der Nachfragesicherung und -entwicklung überhaupt, denn Umfragen belegen, dass der Anteil der *„kulturellen Neueinsteiger“*, beispielsweise in der Generation 50plus, verschwindend gering ist. Das heißt auch, wer sich nicht schon einmal für Kulturangebote wie Musik- und Sprechtheaterdarbietungen oder Klassik-Konzerte interessiert hat, fängt in der Regel auch im Alter nicht mehr damit an.

---

<sup>32</sup> Im Fall des Anrechts sei an die aufgrund der veränderten Erfassungssystematik verkürzte Zeitreihe erinnert (vgl. Kapitel 4.5.2). Der hier erwähnte rückläufige Trend bezieht sich auf die Jahre 1994 bis 2003. Darüber hinaus wäre zu hinterfragen, zu welchen Teilen ein Rückgang auf ökonomische Gründe oder aber auf Veränderungen im Nachfrageverhalten zurückgeht. So wurde in aktuellen Umfragen des Zentrums für Kulturforschung für die Generation 50plus zwar (noch) eine hohe Bindungsbereitschaft nachgewiesen. Fraglich ist, ob sich dies im Zuge der Diversifizierung von kulturellen Interessen ebenfalls zu wandeln beginnt.

Umso risikoreicher stellen sich die gegenwärtigen Nachfragetrends dar. So besteht bei jungen Leuten laut Nichtbesucher-Analyse des Deutschen Bühnenvereins eine hohe Tendenz, das Theater aufgrund „attraktiverer“ Freizeitangebote zu meiden. Vor allem männliche Jugendliche unter 19 Jahren erweisen sich dabei als „*fundamentale Vermeider*“. Des Weiteren hat das Zentrum für Kulturforschung in seinem „*Jugend-Kulturbarometer*“ ermittelt, dass knapp 20 Prozent der Befragten im Alter zwischen 14 und 25 Jahren noch nie ein kulturelles Angebot wahrgenommen haben. Zudem schneiden, wie bereits erwähnt, das klassische Konzert und die Oper, zwei bedeutende „*Standbeine*“ des Staatstheaters Cottbus, bei den jungen Leuten denkbar schlecht ab. Dies mag letztlich wenig verwundern, da moderne Musikrichtungen, wie Pop, Rock, Rap oder elektronische Musik, ihren Alltag bestimmen. Als Kontextfaktor ist zu bedenken, dass dort, wo Kinder weniger werden, auch Schulen schließen müssen, die erwiesener Maßen wichtige Partner in der kulturellen Vermittlung sind.

Alarmierend ist zudem die Erkenntnis des „*Jugend-Kulturbarometers*“, dass junge Leute anscheinend deutlich zwischen dem traditionellen gesellschaftlich etablierten Kultur- und Kunstverständnis und ihrer eigenen gelebten Jugendkultur differenzieren. Es fehlen Bezüge zur eigenen Lebenswelt, die analog dazu auch für mehr junge Kulturpartizipation eingefordert werden (vgl. u. a. Abbildung 6-13). Kontextfaktoren dabei sind die fehlende Einbindung des sozialen Umfelds („*nichts, was man mit Freunden machen kann*“) und das mit Einrichtungen der Hochkultur assoziierte „*steife*“, „*festliche*“ und wenig jugendgemäße Ambiente sowie die Annahme, formelle Kleidung tragen zu müssen.

Insbesondere im Hinblick auf letztgenannte Vorbehalte befindet sich das Staatstheater Cottbus mit seiner prunkvollen Hauptspielstätte, dem Großen Haus am Schillerplatz, in einer schwierigen Ausgangslage. Die Besucherbefragung „*Publikum im Rampenlicht*“ zeigt, dass eben jene Etiketten, die für die Jugendlichen annähernd bedeutungslos (vgl. Abbildung 6-15) oder sogar hemmend sind, in den Einstellungen der (überwiegend älteren) Besucher des Staatstheaters eine wichtige Rolle spielen, so beispielsweise der Theaterbesuch als „*das Besondere*“ und als Kennzeichen eines gepflegten Lebensstils (vgl. Abbildung 6-9). Bei jugendlich ausgerichteten Projekten könnten sich folglich im Umkehrschluss die Älteren befremdet fühlen. Hier deutet sich ein Zielkonflikt in der Nachfragesicherung und -entwicklung an, der letztlich auch ein Generationenkonflikt ist und der inhaltlichen Auseinandersetzung bedarf.

Ein weiteres Risiko für die Nachfrage stellen die hohen Mobilitätsanforderungen dar, die mit dem Besuch des Staatstheaters Cottbus von Orten außerhalb des Stadtgebiets verbunden sind. Umfragen haben gezeigt, dass vor allem für ältere Menschen, letztlich aber auch für junge Leute (ohne Führerschein), Schwierigkeiten bei der Erreichbarkeit kultureller Angebote eine bedeutende Nutzungsbarriere darstellen (vgl. Abbildungen 6-13 und 6-19). Nach eigenen Erfahrungen der Autorin ist derzeit ein Theaterbesuch mit öffentlichen Verkehrsmitteln von vielen Orten der Region aus äußerst kompliziert bzw. gar nicht möglich.

Als risikoreich ist aus Sicht der Autorin ebenfalls zu beurteilen, dass trotz der durch Umfragen belegten hohen gesellschaftlichen Akzeptanz kultureller Angebote, wie Theaterhäusern und Orchestern, vor dem Hintergrund des Konsolidierungsdrucks bei der öffentlichen Hand ein nachlassender finanzieller Rückhalt erkennbar wird. Dabei ist der Rückhalt in den Bevölkerungsteilen am größten, die selbst entsprechende Angebote wahrnehmen. Vor dem Hintergrund der nachteiligen Auswirkungen des demografischen Wandels und anderer Faktoren auf die öffentlichen Finanzen sollte dies ein zusätzlicher Ansporn sein, (im Hinblick auf die hier beschriebene Risikokulisse) Besucher hinzu zu gewinnen.

### 7.3 Kombinationen der SWOT-Analyse

Die Positionsbestimmung des Staatstheaters Cottbus im demografischen Wandel ergibt sich letztlich durch die Abwägung der Stärken und Schwächen gegen die Chancen und Risiken. Abbildung 7-9 zeigt ein Grundmuster der wechselseitigen Beziehungen einschließlich der Zielstellungen, die sich dabei ergeben. Das strategische Spektrum reicht dabei von der Nutzenmaximierung aus Chancen, die gut zu den Stärken der Institution passen, bis hin zur Minimierung von Verlusten in den Bereichen, wo Schwächen und Risiken aufeinander treffen.

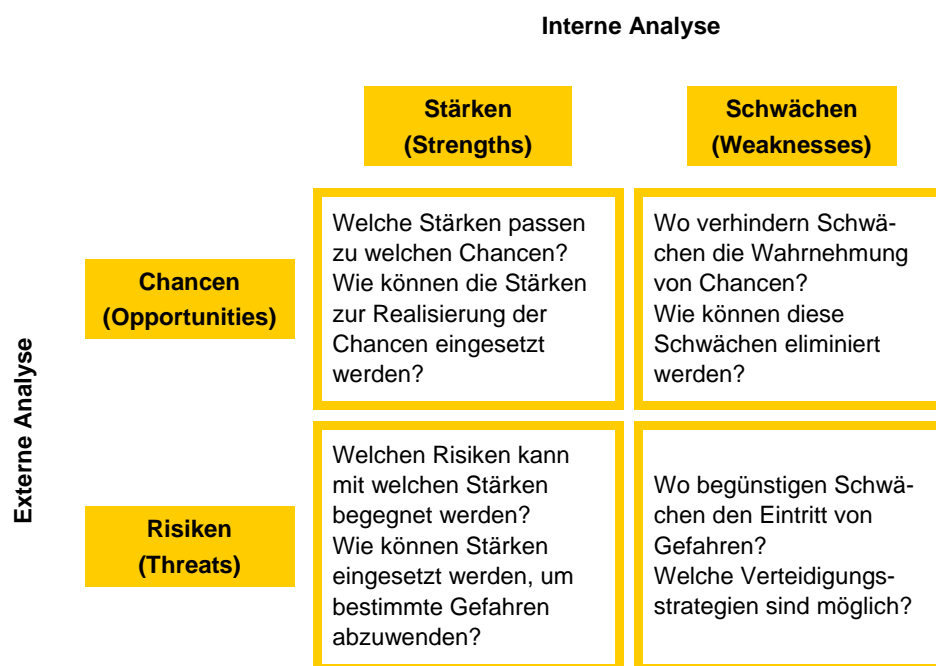


Abbildung 7-9 Strategisches Grundmuster der SWOT-Analyse als Zielmatrix<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Eigene Grafik. In Anlehnung an Wikipedia, SWOT-Analyse, <http://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>, abgerufen am 02.02.2009



Zur demografischen Positionsbestimmung des Staatstheaters Cottbus sollen im Folgenden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken aus den vorangegangenen Kapiteln in die SWOT-Matrix eingeordnet werden. Dabei erfolgt jedoch keine Einzelauswertung. Die Autorin beschränkt sich stattdessen zugunsten einer zielführenden thematischen Verdichtung auf solche Kombinationen, die für die demografische Positionsbestimmung der Bühne von zentraler Bedeutung sind.

### **7.3.1 Die Stärken-Chancen-Kombination**

Diese Kombination ist die strategisch aussichtsreichste, da durch den Einsatz und die Weiterentwicklung vorhandener Stärken Chancen tatsächlich genutzt werden können. So erhöht sich auch die Leistungsfähigkeit in der Innen- und Außensicht.

Für das Staatstheater Cottbus erschließen sich zentrale Stärken-Chancen-Kombinationen unter anderem dort, wo sich die Bühne anhand ihrer Fähigkeiten und Ressourcen aktiv in den Kontext kultur- und kommunalpolitischer Planungen stellen kann, die wiederum auch den demografischen Wandel als Handlungsfeld berücksichtigen. Ein entsprechendes Vorgehen, wie es nachfolgend an Beispielen geschildert werden soll, kommt im Umkehrschluss der politischen Legitimation zugute und kann die Position des Staatstheaters auch an anderer Stelle stärken, beispielsweise wenn es zur Verhandlung eines neuen Finanzierungsabkommens kommt.

Als Chance wurde bereits identifiziert, dass die brandenburgische Landesregierung in der Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel auch den kulturellen Bereich als Handlungsfeld erfasst hat. Darauf aufbauend wurden entsprechende Anforderungen an die kulturellen Institutionen formuliert, denen auch Bedeutung als kulturpolitischer Handlungs- und Orientierungsrahmen zukommt. Dazu gehört beispielsweise die Effizienz der Angebotserbringung zu steigern, die Raumwirksamkeit zu erhöhen und verstärkt mit anderen Kultur- und Bildungseinrichtungen zu kooperieren. Hier kann das Staatstheater Cottbus auf einige dazu passende Stärken verweisen. So arbeitet die Bühne bereits mit verschiedenen Institutionen (z. B. Stiftung Fürst-Pückler-Museum Park und Schloss Branitz, JUKS e. V.) zusammen und bemüht sich zudem aktiv um die Schulen. Durch verschiedene Spielorte in der Region und die überregionale Gastspieltätigkeit einschließlich des „(Staats-)Theater Mobils“ wird ein raumwirksames Angebot gewährleistet. Darüber hinaus konnte eine Effizienzsteigerung trotz schwieriger Ausgangsbedingungen (BAUMOL-BOWENSCHES „Kostenkrankheitsargument“) mit der Gründung der Brandenburgischen Kulturstiftung erreicht werden.

Eine zentrale Rolle im Kontext der kooperativen, raumwirksamen und effizienten Angebotsunterbreitung spielt seit 2008 auch die Einbringung des Musiktheater-Angebots in den Theater- und Konzertverbund (TKV) der Städte Potsdam, Brandenburg an der Havel und Frankfurt (Oder), wobei das Staatstheater Cottbus von seiner künstlerischen Leistungsfähigkeit und der letzten stehenden Musiktheatersparte in Brandenburg profitieren kann. Die Kooperation mit dem TKV stellt zudem auch eine

finanzielle Chance für die Bühne dar. (In dieser Hinsicht kann sie ggf. auch kompensatorisch dafür wirken, dass die Landesförderung für Musiktheater-Gastspiele des Staatstheaters in Schwedt und Senftenberg eingestellt wurde, wobei die voraussichtlich negativen Auswirkungen auf die Kooperationspotenziale, insbesondere mit Schwedt, unbenommen bleiben.) Erweiterte auch grenzüberschreitende Kooperationsmöglichkeiten bestehen durch die Nähe zu Polen. Sie wären sowohl künstlerisch als auch kulturpolitisch ein weiterer Pluspunkt für die Bühne.

Auch im Hinblick auf die kommunalpolitischen Zielstellungen, die Stadt Cottbus als Wirtschafts-, Zukunfts- und Lebensraum weiter zu entwickeln und als Oberzentrum der Region zu qualifizieren, kann das Staatstheater Chancen nutzen, indem es sich anhand seiner Stärken als aktives und tragfähiges Instrument der Zielerreichung einbringt. Dabei kann die Bühne beispielsweise als kultureller Leuchtturm mit überregionaler „*Strahlkraft*“ zur positiven Entwicklung des Stadtimages beitragen (vgl. Kapitel 3.2.2.2), für die Steigerung der Lebens- und Versorgungsqualität ihre vielfältigen künstlerischen Angebote einbringen und den Prozess des lebenslangen Lernens mit ihren nonformalen und theaterpädagogischen Bildungsangeboten begleiten. Im Hinblick auf die Themen Fachkräftesicherung und Gewerbeansiedlung ist damit auch die Rolle als weicher Standortfaktor verbunden. Weitere Handlungsmöglichkeiten bestehen im Erhalt und in der weiteren Steigerung der künstlerischen Qualität und Reichweite sowie der aktiven Teilnahme an dem sich institutionalisierenden und intensivierenden Stadtmarketing-Prozess.

Dazu ist auch der Ausbau der Kooperation mit der Stiftung Fürst-Pückler-Museum Park und Schloss Branitz zu nennen, da die Pflege des Pücklerschen Erbes einen besonderen Schwerpunkt in der kulturellen Planung und marketingtechnischen Ausrichtung von Cottbus darstellt (vgl. Kapitel 5.2.4.3). Über die Zusammenarbeit mit der Stiftung könnte hier auch das Staatstheater partizipieren, das selbst keine unmittelbaren Bezüge zum „*Gartenfürsten*“ aufweist. Anhand der vielfältigen künstlerischen Ausdrucksmöglichkeiten bestehen allerdings auch gute Voraussetzungen, solche Bezüge herzustellen (z. B. die Darstellung von Pücklers Leben auf der Bühne als Schauspiel, Musical oder Ballett).

Aussichtsreiche Bedingungen hinsichtlich der Sicherung und Entwicklung der „*jungen*“ Nachfrage ergeben sich durch die Zusammenarbeit mit den Schulen. Deren zentrale Rolle bei der kulturellen Vermittlung stellt eine Chance dar, die das Staatstheater Cottbus anhand seiner Stärken in der Programmvietfalt (z. B. Stücke „*aus dem Lehrplan*“, vgl. Kapitel 7.1.1) und in der theaterpädagogischen Arbeit nutzen kann. Gute Aussichten für eine Intensivierung dieser Zusammenarbeit und somit für die Erhöhung der Chancenausnutzung ergeben sich zudem mit der Etablierung von Ganztagschulen. Des Weiteren wäre es denkbar, neben der musischen und sprachlichen Orientierung theaterpädagogischer Projekte auch naturwissenschaftliche Anknüpfungspunkte zu schaffen (z. B. Besuch einer Beleuchtungsprobe im Physikunterricht). So könnten Schülerinnen und Schüler über verschiedene Interessen und Begabungen angesprochen werden. Ein Risiko, das diese Kombination beeinflusst und deshalb an

dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben soll, besteht in weiteren demografisch bedingten Anpassungen im Schulbereich (Lehrerversetzungen, Schulschließungen). Zudem sollte die Chancengleichheit in der kulturellen Vermittlung zwischen den verschiedenen Schulformen (wie in den Kapiteln 6.3 und 7.2.2 ausgeführt) überprüft und erforderlichenfalls durch gezielte Maßnahmen hergestellt werden.

Dass das Staatstheater Cottbus schon für interessierte Kindergartengruppen geeignete Angebote erarbeitet, ist wegen der großen Bedeutung frühkindlicher Kontakte mit Kultur (vgl. Abbildung 6-12) eine Stärke mit besonders großem Zukunftspotenzial für die Nachfragesicherung angesichts abnehmender Kinderzahlen. So kann vermieden werden, dass Besuchsbarrieren wie *„Ich kenne mich nicht aus.“* überhaupt entstehen.



Abbildung 7-10 Ausflug in das Große Haus. Einblicke in die Theaterwelt gibt es schon für die „Kleinen“.<sup>34</sup>

Der Erhalt und weitere Ausbau der Stärken auf dem Gebiet des nonformalen und theaterpädagogischen Lernens passt zudem zu der Tatsache, dass die Stadt Cottbus in der *„kulturellen Kinder- und Jugendbildung als Zukunftsinvestition“* ein zentrales Handlungserfordernis des kulturellen Bereichs sieht (vgl. Kapitel 5.2.4.3). Auch hier kann das Staatstheater Cottbus mit seinen Angeboten beisteuern und damit zugleich seine eigene Position stärken. Gute Voraussetzungen dafür bestehen zudem durch den gemäß Umfrageergebnissen hohen Stand der musikalischen Aktivitäten bei einer sich zugleich ausdifferenzierenden kulturellen Selbsttätigkeit junger Menschen in den Bereichen Wort und Darstellendes Spiel. Dem kann das Staatstheater ein Forum geben, wie dies beispielsweise schon bei den *„Schüler-(Klein)-Kunst-Tagen“* der Fall ist. Über den erwiesenermaßen positiven Zusammenhang zwischen kultureller Selbsttätigkeit und der Teilnahme an kulturellen Angeboten bestehen zudem gute Aussichten dafür, dass die *„Zukunftsinvestition“* kulturelle Kinder- und Jugendbildung auch nachfragefördernd auf das Staatstheater zurückwirkt.

<sup>34</sup> Staatstheater Cottbus, Spielzeitheft 2006/07, S. 101

### 7.3.2 *Schwächen-Chancen-Kombination*

In dieser Kombination besteht die Gefahr, dass Chancen aufgrund des Zusammenstreffens mit Schwächen der Institution nicht wahrgenommen werden (können). Für das Staatstheater Cottbus ist davon auszugehen, dass die durch Kennzahlen belegte geringe touristische Einbindung der Bühne ausschlaggebend für eine solche Konstellation ist. In der Folge würden nämlich – trotz des kulturellen Leuchtturmcharakters als (in diesem Fall ungenutzte) Stärke – Chancen auf einen Zugewinn bei den Besucherzahlen und Eigeneinnahmen vergeben. Im Kontext der Einnahme- und Nachfragerisiken für das Staatstheater (vgl. Kapitel 7.2.2) fällt diese Kombination im Hinblick auf den demografischen Wandel besonders ins Gewicht. So könnte eine größere Anzahl von Touristen unter den Besuchern die Abhängigkeit von den gegebenenfalls nachlassenden Nachfragepotenzialen vor Ort mindern.

Der Kulturtourismus als Wirtschaftsfaktor spielt zudem eine wesentliche Rolle für den Stellenwert des kulturellen Bereichs als Instrument des „*Gegensteuerns*“ gegen die Auswirkungen des demografischen Wandels (gegen Abwanderung, für Arbeitsplätze und touristische Konsumausgaben v. a. in Handel, Hotel- und Gastronomiegewerbe, vgl. Kapitel 3.2.2.2). Insofern ist auch für die nachhaltige Positionierung des Staatstheaters als Instrument der städtischen Zielerreichung, Cottbus als Zukunfts-, Wirtschafts- und Lebensraum weiter zu entwickeln (vgl. Kapitel 7.3.1), die stärkere touristische Erschließung der Bühne ein bedeutender Aspekt für die Chancenausnutzung. Gleiches gilt im Hinblick auf die Lage in einem der regionalen Wachstumskerne Brandenburgs, die „*Motorfunktion*“ für ihr Umfeld entfalten sollen. Auch in dieser Hinsicht könnte das Staatstheater seine Bedeutung noch erhöhen, indem es seine Rolle als kultureller „*Leuchtturm*“ im Hinblick auf den regionalen Tourismus stärker und bewusster ausfüllt. Eine mögliche Maßnahme seitens der Bühne wäre die frühzeitige Festlegung von Veranstaltungsterminen, so dass diese in die buchbaren Angebote von Reiseveranstaltern besser einbezogen werden können.

Kontextfaktor dabei ist natürlich das touristische Potenzial der Region insgesamt, dessen hinlängliche Untersuchung aber nicht Gegenstand dieser Arbeit sein kann. Allerdings sei angemerkt, dass neben den Angeboten der Stadt (u. a. Fürst-Pückler-Park, Kunstmuseum Dieselkraftwerk) auch im Umland Anziehungspotenziale bestehen, beispielsweise durch das Biosphärenreservat Spreewald mit dem Kurort Burg oder den Bergbau- und Energietourismus (Tagebaue und Kraftwerke, Internationale Bauausstellung Fürst-Pückler-Land).

Hervorgehoben wurde bei den Stärken-Chancen-Kombinationen im vorherigen Kapitel 7.3.1 die Bedeutung der theaterpädagogischen Arbeit und der Kooperationen mit Bildungs- und Kultureinrichtungen. Eine Schwäche, die der Maximierung der Chancenausnutzung dabei entgegensteht, ist nach Ansicht der Autorin, dass das Staatstheater Cottbus nur noch über eine Theaterpädagogin verfügt. Mit einer personellen Verstärkung des Bereichs bestünden zudem gute Aussichten, auch weitere Schwächen-Chancen-Kombinationen im Bereich der Nachfragesicherung und -entwicklung aufzuheben.

So fehlt es der Bühne derzeit noch an theaterpädagogischen Angeboten, die gezielt auf das quantitativ wachsende Nachfragepotenzial und die in Umfragen ermittelte Bildungsmotivation der Generation 50plus eingehen (z. B. Kurse, Seniorentheaterclub). Durch die Entwicklung von Qualifizierungsangeboten, zum Beispiel gemeinsam mit der Volkshochschule, könnten zudem Potenziale des Ehrenamts erschlossen werden, die wiederum eine personelle und finanzielle Entlastung der Bühne in Aussicht stellen. Des Weiteren könnte sich das Staatstheater Cottbus verstärkt auch auf die Gewinnung der Studenten in der Stadt als Besucherpotenzial konzentrieren. Eine für die Chancennutzung wesentliche Maßnahme wäre außerdem, im Kontext der kulturellen Kinder- und Jugendbildung als „*Zukunftsinvestition*“ für Cottbus die Zusammenarbeit mit dem piccolo Theater aufzunehmen, das die zentrale Einrichtung des zukünftigen Kinder- und Jugendtheaters sein wird.

### **7.3.3 Stärken-Risiken-Kombination**

In dieser Kombination können Stärken genutzt werden, um Gefahren zu begegnen, indem sie vermieden, bewältigt oder zumindest gemindert werden. Eine solche Kombination betrifft wiederum die Sicherung und Entwicklung der „*jungen*“ Kulturnachfrage und somit die Gewährleistung des Publikumsnachwuchses für das Staatstheater. Dieser Bereich war bereits Gegenstand der Stärken-Chancen-Kombination im Zusammenspiel mit den Schulen in einer wichtigen kulturellen Vermittlerrolle (vgl. Kapitel 7.3.1). Hier stehen nun die Risiken angesichts deutlich sinkender Kinderzahlen im Fokus. Darüber hinaus belegen Untersuchungen zum Nachfrageverhalten junger Menschen, dass andere Freizeitaktivitäten dem Theaterbesuch vorgezogen werden. Aus Umfrageergebnissen spricht außerdem das Fehlen von Bezügen zwischen den klassischen Kulturangeboten und der eigenen Lebenswelt der Jugendlichen, womit unter anderem die mangelnde Einbindung des sozialen Umfelds sowie Vorbehalte gegen das Ambiente traditioneller Kultureinrichtungen einhergehen.

Angesichts dieser Risiken stellt wiederum die theaterpädagogische Arbeit der Bühne eine zentrale Stärke dar. Für junge Leute wird so auf verschiedenen Ebenen ein Zugang zum Theater geschaffen: Angefangen bei Vorstellungsbesuchen einschließlich der anschließenden vertiefenden Auseinandersetzung mit dem Gesehenen und Erlebten, über Probenbesuche und Führungen bis hin zu Angeboten mit anderem fachlichen Hintergrund (z. B. Kunst- oder Lateinunterricht, Darstellendes Spiel). Dass Angebote des Staatstheaters gruppenorientiert erfolgen, trägt zudem zur Einbindung des sozialen Umfelds bei, was letztlich generationenübergreifend von Bedeutung ist (Freunde, Klassenkameraden, aber auch Familie, z. B. bei den Familienkonzerten, sowie Gruppen- und Firmenanrechte für Erwachsene).

Der erforderliche stärkere Bezug zur eigenen Lebenswelt der jungen Leute kann vor dem Hintergrund des mehrspartigen Betriebs mit Theaterprojekten wie „*Lehrer sollten nackt nicht tanzen*“ (mit Bühnenmusik und jungen Laiendarstellern) sowie zeitgemäßen Stücken und Inszenierungen hergestellt werden. In der ihm eigenen

Unmittelbarkeit kann Theater zudem „live“ und erlebnisorientiert arbeiten, Eigenschaften, die bei den jungen Leuten ebenfalls gefragt sind. Theaterspektakel, wie die *„Spreewälder Sagenacht“*, die ohne die von Jugendlichen mit Theaterbesuchen assoziierte „steife“ Festlichkeit und „formale“ Kleidung ablaufen, helfen außerdem, entsprechende Hemmungen abzubauen. Darüber hinaus ist das Staatstheater Cottbus mit seinen Musical-Inszenierungen in einem Musiktheater-Genre aktiv, das auch bei jungen Menschen vergleichsweise beliebt ist. Allerdings muss auch auf die Risiken im Zusammenhang mit der Oper hingewiesen werden. Hier sollte die Bühne ihre theaterpädagogischen Möglichkeiten nutzen und Aktivitäten (wie zum Beispiel das Schulkonzert *„Warum singen die denn so?“*) noch intensivieren.

Auch die im Umgang mit jugendlichen männlichen *„Vermeidern“* (vgl. Kapitel 6.2) empfohlenen Maßnahmen (z. B. Probenbesuche, Gespräche mit Schauspielern) werden vom Staatstheater Cottbus bereits angeboten und können in der Folge ausgewertet und weiterentwickelt werden. Gute Voraussetzungen bietet darüber hinaus die Zusammenarbeit mit dem Jugendkulturzentrum Glad House, das als Veranstaltungshaus bei Jugendlichen der Stadt und der Region bekannt ist. Aktuell verbindet beide Einrichtungen die Veranstaltungsreihe *„Filmbühne“*, bei der im Obenkino des Jugendkulturzentrums Filme gezeigt werden, die in einem thematischen oder ästhetischen Bezug zu Inszenierungen des Staatstheaters stehen. Potenzial steckt dabei insbesondere in der Nutzung des Mediums Kino, das Jugendlichen erfahrungsgemäß näher steht, als das Theater (*„Ich gehe lieber ins Kino als ins Theater.“*, vgl. Kapitel 6.2).

Im Hinblick darauf, dass mangelnde Informationen ebenfalls eine Besuchsbarriere darstellen, nutzt das Staatstheater bereits verschiedene *„Kanäle“* (u. a. eigene Publikationen, Plakatierung). Insbesondere im Hinblick auf die junge Zielgruppe sollte die Bühne dabei ihr Internetangebot ([www.staatstheater-cottbus.de](http://www.staatstheater-cottbus.de)) stärker popularisieren. Mit Serviceangeboten, wie der Online-Kartenreservierung, ist die Seite schon gut ausgestattet, wird gemäß Besucherbefragung aber kaum genutzt. Auch eine Überarbeitung auf der Grundlage einer Zielgruppenbefragung sollte hilfreich sein.

#### **7.3.4 Schwächen-Risiken-Kombination**

Diese Kombination ist die strategisch gefährlichste. Im Falle des Staatstheaters Cottbus betrifft sie vor allem den finanziellen Bereich. Die Bühne ist auch unter dem institutionellen Dach der Brandenburgischen Kulturstiftung auf Zuweisungen der öffentlichen Hand angewiesen. Eine Erhöhung der eigenen Einnahmen (v. a. Eintrittsgelder) in einem Umfang, der diese existenzielle Abhängigkeit maßgeblich reduziert, ist aus heutiger Sicht nicht zu erwarten. Im Gegenteil stehen der veranschlagten Erhöhung der Eigeneinnahmen gemäß Wirtschaftsplanung (u. a. demografisch bedingte) Nachfragerisiken gegenüber. Vor dem Hintergrund der sozialen Umfeldbedingungen besteht außerdem das Risiko, dass weitere Preiserhöhungen den breiten Zugang zu den Angeboten der Bühne und somit Publikumspotenziale gefährden. Auf der anderen Seite hat das Staatstheater Cottbus im Rahmen der Bran-

denburgischen Kulturstiftung Mehrausgaben zu tragen. Diese kommen in dem personalintensiven Betrieb insbesondere durch die Tarifentwicklungen zustande. Das Wachstum der Personalkosten konnte durch einen Anwendungstarifvertrag vorübergehend zwar eingedämmt, aber nicht gestoppt werden.

Der Abhängigkeit von der öffentlichen Hand stehen die problematische Haushaltslage sowohl des Landes Brandenburg als auch der Stadt Cottbus gegenüber. Zur Konsolidierung musste und muss auch der kulturelle Bereich seinen Beitrag leisten. Insofern besteht das Risiko von Zuschusskürzungen, dem dadurch Nachdruck verliehen wird, dass der demografische Wandel zusammen mit anderen kurz-, mittel- und langfristigen Faktoren (u. a. Finanzmarktkrise, Degression des „Solidarpakt II“) die Einnahmen- und Ausgabensituation bei den finanziellen Trägern weiter belastet.

Zugleich sind die Möglichkeiten der Bühne, ihre Effizienz unter Beibehaltung der derzeitigen Betriebsform (was Grundannahme der SWOT-Analyse ist, vgl. Kapitel 1.2) noch bedeutend zu erhöhen, aus der heutigen Sicht sehr eingeschränkt. Die Sachkosten weisen einen hohen Fixkostenanteil auf, der Personalbestand wurde bereits kontinuierlich reduziert. Weitere Einsparungen bringen die Gefahr von Einschnitten in die künstlerische Qualität und Leistungsfähigkeit des Staatstheaters Cottbus und somit in zentrale Stärken-Chancen- und Stärken-Risiken-Kombinationen mit sich. In der Theaterpädagogik erweist sich, wie weiter oben ausgeführt, schon gegenwärtig die Besetzung mit nur einer Stelle als Schwäche bei der Chancenmaximierung.

Eine weitere Gefahr liegt in den hohen Mobilitätsanforderungen, die das Staatstheater Cottbus – die Unterbreitung mobiler Angebote unbenommen – an seine Besucher stellt. Vor allem junge und alte Menschen verfügen demgegenüber häufig über geringe bzw. nachlassende Mobilitätsvoraussetzungen, die schnell zu Besuchsbarrieren werden können. Nach Ansicht der Autorin wird von Seiten des Staatstheaters auf diese Problematik, die nicht unmittelbar mit der künstlerischen Leistungserbringung zu tun hat, noch nicht genügend eingegangen (z. B. in Form von Theaterbussen ggf. als Kooperation mit der Cottbusverkehr GmbH).

### **7.3.5 Offene Kombinationen**

Während aus vielen der in Kapitel 7.2 hergeleiteten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken bereits eindeutige, sich unter Umständen auch überkreuzende Kombinationen für die SWOT-Analyse gebildet werden konnten, sind in manchen Bereichen ambivalente Faktoren (v. a. Chancen gegenüber Risiken) vordergründig, so dass sie sich noch keiner bestimmten Kombination zuordnen lassen<sup>35</sup>. Sie werden hier des-

---

<sup>35</sup> Schnittmengen von Kombinationen ergeben sich vor allem im Bereich der Stärken und Schwächen. So ist beispielsweise die Theaterpädagogik sowohl Bestandteil der Stärken-Chancen, als auch der Stärken-Risiken-Kombination. Finanzielle Schwächen/Risiken wirken ggf. ihrer weiteren Entwicklung entgegen, wodurch sich (vorerst) jedoch nichts am Grundcharakter der Theaterpädagogik als Stärke ändert. (Längerfristig können natürlich auch Stärken durch negative Einflüsse bedroht sein). Hingegen deuten sich in anderen Bereichen gegenläufige Entwicklungen an, deren Ausgang aus der gegenwärtigen Perspektive noch „offen“ ist. Dies betrifft folglich vor allem externe Einflüsse.

halb als „*offene Kombinationen*“ aufgeführt. Ein bedeutendes Beispiel ist die künftige Rolle, die die Generation 50plus in der Nachfrage spielt: Quantitativ wird sie infolge des demografischen Wandels zum größten Nachfragepotenzial. Zusammen mit dem in Umfragen ermittelten vergleichsweise großen Interesse der Altersgruppe an Oper, Operette, klassischem Konzert und Schauspiel wäre dies eine enorme Nachfragechance. In einer optimistischen Interpretation bestünde hier die Aussicht, Auswirkungen durch Bevölkerungsverluste zu kompensieren, zumindest aber zu dämpfen.

So ist schon gegenwärtig die Generation 50plus die quantitativ wichtigste Besuchergruppe des Staatstheaters Cottbus. Dem aktuellen Entwicklungsstand zufolge ist außerdem nicht erkennbar, dass der bereits erfolgte deutliche Bevölkerungsrückgang im näheren Einzugsgebiet (Stadt Cottbus und Landkreis Spree-Neiße) zu einem nachweislichen Besucherverlust geführt hat. Die Besucherzahlen erweisen sich, von Verschiebungen zwischen den einzelnen Veranstaltungsarten abgesehen, als relativ konstant<sup>36</sup> (vgl. Kapitel 4.5.1, das Schauspiel ausgenommen). Des Weiteren liegt die für 2004 ermittelte Publikumszufriedenheit bei über 90 Prozent.

Andererseits zeigen Umfrageergebnisse auch, dass sich die kulturellen Interessen der Generation 50plus diversifizieren und bekannte kulturelle Rollenmuster zunehmend durchlässiger werden. Dies betrifft derzeit vor allem das untere Alterssegment der 50- bis 64-Jährigen, die sich „*neben*“ den klassischen „*auch*“ für moderne Angebote verstärkt interessieren. Allerdings stellt sich die Frage, wie sich die Verteilung der kulturellen Präferenzen in den kommenden Jahrzehnten weiterentwickelt, wenn zum Beispiel die heute 30-Jährigen 50 Jahre und älter sind. Derzeit deutet sich eine Verschiebung zuungunsten insbesondere der klassischen Musiktheater- und Konzertangebote an, die auch für das Staatstheater von grundlegender Bedeutung sind. Setzt sich diese Entwicklung fort, wäre vor dem Hintergrund der abnehmenden Bevölkerung ein massives Nachfragerisiko die Folge – mit den entsprechenden Konsequenzen für die Einnahmen und die kulturpolitische (bedarfsorientierte) Legitimation.

Dies unterstreicht nochmals die hohe Bedeutung der Sicherung und Entwicklung der „*jungen*“ Nachfrage. Letztlich müssen aber auch die übrigen Altersgruppen im Fokus der kulturellen Bildung und Nachfrageentwicklung bleiben<sup>37</sup> (vgl. Kapitel 3.2.1).

---

<sup>36</sup>Zu der Aussage, dass bisher noch keine signifikanten Veränderungen der Nachfrage bei Kultureinrichtungen, die besucherabhängig sind, zu verzeichnen seien, kommt auch die brandenburgische Landesregierung in ihrem ersten Demografiebericht. Dies gelte auch für die Teilräume des Landes, die bereits heute erhebliche Auswirkungen der demografischen Entwicklung spüren. Zugleich wird aber festgestellt, dass mittelfristig im äußeren Verflechtungsraum durchaus mit Bedarfsreduzierungen gerechnet werden könne. [Vgl. Landesregierung Brandenburg, Erster Demografiebericht, S. 35; Kapitel 5.1.4.2]

<sup>37</sup>Für das Staatstheater Cottbus wurde bereits festgestellt, dass der Besucheranteil der 20- bis unter 40-Jährigen deutlich geringer ausfällt, als der der meisten anderen Altersgruppen (vgl. Abbildung 6-1). Auch wurde darauf hingewiesen, dass dies nicht primär auf die kulturellen Präferenzen schließen lassen muss, sondern auch mit der Lebensphase begründet werden kann (zeitliche/organisatorische Barrieren, vgl. Kapitel 6.1). Insofern wäre in einem ersten Schritt zu ermitteln, inwiefern die Altersgruppe durch ein besseres Eingehen auf diese lebensphasenbedingten Nutzungsbarrieren „aktiviert“ werden kann, was sich beispielsweise bei der Flexibilisierung von Anrechten oder der Familienkarte bereits andeutet. In einem zweiten Schritt wäre dann nach Partnern und Konzepten zu suchen, um auch andere, beispielsweise inhaltliche, Besuchbarrieren in Angriff zu nehmen.



Im Hinblick auf die Nachfrageerwartungen an die wachsende Generation 50plus darf darüber hinaus nicht vergessen werden, dass mit ihr auch die Zahl der alten und hoch betagten Menschen zunimmt. Dabei wurde zwar einerseits auf die Nachfragepotenziale eines längeren und gesünderen Alters verwiesen, andererseits aber auch festgestellt, dass diese Potenziale nicht unbegrenzt sind (z. B. infolge nachlassender physischer Leistungsfähigkeit etc.).

Was das Staatstheater Cottbus anbelangt, fällt derzeit der Besucheranteil der Altersgruppe 70plus mit weniger als zehn Prozent noch relativ gering aus. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Bühne noch nicht ausreichend auf die Bedürfnisse des fortgeschrittenen Alters und die damit verbundenen Nutzungsbarrieren (z. B. die Angst vor einem unsicheren Nachhauseweg) eingestellt ist. Die Einrichtung von Theaterbussen oder -taxen und die Vermittlung von gleich gesinnten Begleitpersonen wären denkbare Maßnahmen, um kulturelle Partizipationsmöglichkeiten für alte Menschen zu verbessern und somit Besucherpotenziale länger zu erhalten. Inwieweit sich die aktive kulturelle Teilhabe tatsächlich verlängern lässt, wird sich aber erst vor dem Hintergrund der Etablierung entsprechender Maßnahmen zeigen können.

In Anbetracht der geschilderten Entwicklungstendenzen im Hinblick auf die Generation 50plus ist aus heutiger Sicht kaum absehbar, welche Faktoren die Oberhand gewinnen bzw. inwiefern ein Chancen-Risiken-Mix die Nachfrage künftig beeinflusst. Ein wichtiger Kontextfaktor wird zudem die Preisentwicklung sein. Darüber hinaus stellt sich auch die Frage, wie Konkurrenzsituationen in Zukunft zum Tragen kommen. Vor Ort und im näheren Umfeld bestehen zu den Angeboten des Staatstheaters Cottbus fast keine vergleichbaren Alternativen (vgl. Abbildung 7-7). Fahrten beispielsweise nach Berlin oder Dresden würden noch größere Mobilitätsanforderungen stellen, die aber gegebenenfalls zumindest von dem Teil der Generation 50plus, auf den die Charakterisierung „mobil“ und „konsumfreudig“ tatsächlich zutrifft (gemäß „Kulturbarometer 50+“ v. a. die 50- bis 60-Jährigen), auch angenommen werden. Größere Angebote der „neuen modernen Konkurrenten“ (Rock, Pop, Jazz) sind vor Ort insbesondere durch Einzelveranstaltungen der Stadt- und der Messehalle Cottbus gegeben, darüber hinaus wiederum vor allem in den Großstädten Dresden und Berlin.

Besonders wichtig sollte die Bühne in diesem Gesamtzusammenhang künftig die Besucheranalyse nehmen, um Veränderungen der Nachfrage rechtzeitig zu erkennen und gezielt reagieren zu können. Sich auf die 2004 ermittelte hohe Publikumszufriedenheit zu berufen und sich darauf zu verlassen, dass das eigene Angebot auch in Zukunft gefällt, wäre nach Meinung der Autorin riskant und kurzsichtig.

Ein zweiter Bereich der „offenen Kombinationen“ betrifft die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel anhand der künstlerischen Mittel der Bühne. So können kulturelle Bildungsangebote (nonformal oder theaterpädagogisch) in einer gesellschaftlichen Schlüsselrolle dafür sensibilisieren, dass kulturelle

Vielfalt und kulturelle Differenzen zwischen den Generationen eine „*kostbare Entwicklungsressource*“<sup>38</sup> sind. Dazu könnte auch das Staatstheater Cottbus als Ort der Begegnung und der unvermittelten Kommunikation aktiv beitragen. Dies wäre auch aus kulturpolitischer Sicht ein wesentlicher Legitimationsfaktor für die Bühne. Allerdings ist dieser Bereich nur schwer quantifizierbar.

Jedoch ist zu beobachten, dass gemäß Umfrageergebnissen beim Besuch kultureller Veranstaltungen neben einer unbestrittenen Bildungsmotivation vor allem Spaß und gute Unterhaltung eine wichtige Rolle spielen. Dies korrespondiert beispielsweise auch mit dem Siegeszug des Musicals im Musiktheater. Auch die Besucherbefragung des Staatstheaters Cottbus zeigt, dass Unterhaltung und der Abstand vom Alltag ganz zentrale Motive für einen Theaterbesuch sind. Eine Hilfe bei der Alltagsbewältigung wird hingegen nur von weniger als der Hälfte der Theaterbesucher erwartet. Diese Einstellungen stünden einer gesellschaftlichen Schlüsselrolle des Staatstheaters zumindest begrenzend gegenüber. Insofern wäre zu erproben, wie und mit welchen Botschaften wieder stärker „*an*“ und „*in*“ der Gesellschaft gearbeitet werden kann – und zwar ohne dabei einseitig oder belehrend zu wirken – und welche gesellschaftlichen Effekte damit tatsächlich erzielt werden können.

Dabei könnte das Staatstheater Cottbus auch die eigene Rolle im demografischen Wandel thematisieren und zur Diskussion herausfordern. Dies scheint auch deshalb sinnvoll, da sich die Bühne selbst im Konfliktfeld zwischen den Generationen bewegt. Nur ein Beispiel dafür sind die unterschiedlichen Auffassungen gegenüber dem Theaterbesuch. Zur Erinnerung: Während für junge Leute Etiketten kaum eine Rolle spielen und festliches Ambiente eher abschreckend wirkt, legen die überwiegend älteren Besucher des Staatstheaters viel Wert auf „*das Besondere*“ und verbinden den Theaterbesuch mit der traditionellen Vorstellung von einem „*gepflegten Lebensstil*“. Die Unterschiede in der „*gelebten*“ Kultur zwischen „*Alt und Jung*“ lassen weitere Reibungspunkte, beispielsweise bei der Spielplanzusammenstellung und der Gestaltung von Inszenierungen, erwarten. Vermeiden muss die Bühne, dass Generationenkonflikte zu Besuchbarrieren werden, wenn sich beispielsweise „*Alt oder Jung*“ in der Angebotserbringung vernachlässigt oder unwohl fühlt.

Insbesondere vor dem Hintergrund des Mehrspartenbetriebs verfügt das Staatstheater andererseits über gute Voraussetzungen, sich auf verschiedene Bedürfnisse einzustellen und sowohl altersspezifische als auch generationenübergreifende Angebote zu unterbreiten. Dabei stellen Letztere sicherlich die größere Herausforderung dar, sind aber auch besonders wertvoll – sowohl aus Sicht der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als auch für die Nachfrageentwicklung.

Eine letzte vorwiegend finanzielle Kombination im Wechselspiel zwischen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken betrifft das Große Haus. Für die Spielstätte als architektonisches Kleinod und Ausstrahlungsfaktor (Stärke) liegt ein umfangreicher

---

<sup>38</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2007, Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ S. 45

Sanierungsstau vor (Schwäche). Unter Zuhilfenahme ressortübergreifender Investitionsmöglichkeiten (z. B. KKIP, „Modellstadt Cottbus“) soll dieser behoben werden (Chance). Selbstverständlich können dabei die schwierigen finanziellen Bedingungen nicht ignoriert werden, denn die Inanspruchnahme von Fördermitteln setzt auch die Beteiligung der Stadt, des Landes und/oder den Einsatz von Eigenmitteln der Brandenburgischen Kulturstiftung zur Kofinanzierung voraus. Abzuwägen ist, ob diese Mittel mit vertretbarem Risiko aufzubringen sind oder ob Maßnahmen mit der Gefahr einer abnehmenden Förderkulisse heraus geschoben werden müssen. Sollten in den nächsten Jahren tatsächlich weitere Investitionen in das Staatstheater Cottbus erfolgen können, würde dies die Position der Bühne im Kontext der Bestandsicherung und der Verbesserung der Arbeitsbedingungen stärken. Aber auch der umgekehrte Fall ist denkbar.

#### 7.4 Das Staatstheater Cottbus im demografischen Wandel

Die Vielfalt der ermittelten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken und die anschließende Einordnung in die SWOT-Matrix zeigen, dass sich die Situation des Staatstheaters Cottbus im demografischen Wandel nicht hinlänglich mit „gut“ oder „schlecht“ beschreiben lässt. Die Vielzahl wechselseitiger Abhängigkeiten zwischen den Faktoren lässt ebenfalls keine statische Beurteilung zu. Zudem kann die Entwicklung der finanziellen, kulturpolitischen und nachfragespezifischen Bedingungen immer nur zu einem bestimmten Stand beurteilt werden (so wäre z. B. die Einschätzung der Haushaltslage des Landes vor der Finanzmarktkrise positiver ausgefallen). Letztlich sind sogar die Eckdaten des demografischen Wandels kein verlässliches Abbild der Zukunft, sondern nur eine aus heutiger Sicht sehr wahrscheinliche Prognose.

Ohne die Festlegung auf einen bestimmten Datenstand wäre aber die Entwicklung von Konzepten, Zielen und Strategien kaum möglich. Hat sich das Staatstheater Cottbus jedoch seine demografische Position mit allen ihren Einflussfaktoren einmal bewusst gemacht, kann es sich an veränderte Bedingungen nicht nur schneller anpassen, sondern frühzeitig auch Möglichkeiten der aktiven Gestaltung nutzen. Grundlage dafür kann die SWOT-Analyse dieser Arbeit sein. Dies setzt allerdings voraus, dass sie kein einmaliger Prozess bleibt, sondern auf der bestehenden Basis fortgeschrieben und mit relevanten Faktoren weiterentwickelt wird (vgl. Kapitel 7.4.1).

Maßgebend für die Positionsbestimmung ist nicht nur die Vielfältigkeit und Interdependenz der Faktoren, sondern auch die teils ambivalenten Aussagen, zu denen sie führen. So besitzt die Risikobeschreibung „*Weniger Einwohner – weniger Besucherpotenzial – weniger Einnahmen*“ vom demografischen Standpunkt aus ebenso ihre Berechtigung, wie die positive Nachfragevariante „*mehr ältere Menschen – mehr Theaterbesucher*“. Gleiches gilt für die negative Nachfragevariante einer Diversifizierung kultureller Vorlieben zuungunsten der klassischen Angebote, deren möglicher Ausgang sich (im Extremfall) im gegenwärtig oft geringen Interesse junger Menschen anzudeuten scheint (vgl. „*Nichtbesucher-Analyse*“, „*Jugend-Kulturbarmeter*“).

Insofern sollten seitens des Staatstheaters Cottbus alle Trends berücksichtigt und beobachtet werden, um frühzeitig Maßnahmen ergreifen zu können. Von Vorteil ist, dass sich solche Maßnahmen grundsätzlich nicht gegenseitig ausschließen (z. B. die Aktivierung von Nachfragepotenzialen im Tourismusbereich und die Nachfragesicherung und -entwicklung vor Ort). Begrenzend wirken maximal die Ressourcen, die dem Staatstheater zur Verfügung stehen, und die es möglichst „*gewinnbringend*“ einsetzen muss (im Sinne der maximierten Nutzung besonders bedeutender Chancen oder der Auseinandersetzung mit besonders großen Gefahren).

Dabei zeigen die Kombinationen des vorangegangenen Kapitels 7.3, dass es Bereiche gibt, in denen das Staatstheater Cottbus anhand seiner Ressourcen selbst aktiv werden kann, während es an anderer Stelle nur begrenzte Einflussmöglichkeiten hat. Ersteres trifft vor allem auf die Nachfragesicherung und -entwicklung zu, Letzteres auf die Faktoren, die im Kontext der öffentlichen Bezuschussung wirksam sind. Dies soll nachfolgend noch einmal kurz zusammengefasst werden.

Im Hinblick auf die demografischen Wirkungsrichtungen „*älter*“ und „*weniger*“ und die Nachfragetrends (sowohl die günstigen als auch die negativen) ist die Nachfragesicherung und -entwicklung ein ganz zentraler Bereich, in dem das Staatstheater Cottbus bereits gut aufgestellt ist, aber auch noch viele Erweiterungsmöglichkeiten besitzt. Eine davon ist der Kulturtourismus, der zugleich als regionaler Wirtschaftsfaktor zentrales Instrument des kulturellen „*Gegensteuerns*“ gegen die Auswirkungen des demografischen Wandels ist. Stärken kann das Staatstheater seine Nachfrageposition zudem durch:

- eine Erweiterung der theaterpädagogischen Angebote für Erwachsene (nicht nur, aber insbesondere im Hinblick auf die wachsende Generation 50plus),
- die Beibehaltung und Erweiterung der Aktivitäten für junge Menschen mit einem stärkeren Fokus auch auf das klassische Musiktheater sowie
- die Entwicklung generationenübergreifender Angebote.

Unterstützung für entsprechende Maßnahmen kann das Staatstheater Cottbus durch die Pflege und Intensivierung der Kooperationen mit Kultur- und Bildungseinrichtungen vor Ort erlangen, wobei die Bühne zugleich ihren Handlungsradius erweitern würde (z. B. Qualifizierungsangebote für das Ehrenamt gemeinsam mit der Volkshochschule). Als positiver Begleiteffekt wird so auch die Einbindung des Staatstheaters als (zentraler) Knotenpunkt in ein regionales Bildungsnetzwerk verfestigt.

Eine günstige Ausgangslage mit realistischen Ausbaupotenzialen besteht auch im Hinblick auf die kulturpolitischen Erwartungen des Landes Brandenburg und die kommunalen Pläne der Stadt Cottbus vor dem Hintergrund des demografischen Wandels (vgl. Kapitel 7.3.1). Insofern wird auch die kulturpolitische Legitimation des Staatstheaters Cottbus positiv beeinflusst. Insbesondere wegen der oberzentralen Funktion der Stadt ist dabei anzunehmen, dass die Bedeutung der Angebote zur kulturellen Daseinsvorsorge – und somit auch die des Staatstheaters – noch zunimmt.

Auf der kulturellen Landkarte des Landes Brandenburg kann sich das Staatstheater Cottbus als ein herausragender kultureller Leuchtturm positionieren. Zur Erinnerung: Die Bühne blickt auf eine 100-jährige Tradition zurück, verfügt über ein Kleinod der Jugendstilarchitektur als Spielstätte, ist das letzte stehende Mehrsparten-theater mit einer eigenen Musiksparte und für seine künstlerische Leistungsfähigkeit anerkannt (vgl. Kapitel 7.1.1). Diese besondere Stellung des Staatstheaters Cottbus findet ihr Pandon in dem kulturpolitischen Willen zur Bestandssicherung. Zwar wurde die Bühne aus der Landesverwaltung ausgegliedert, hat aber durch die Gründung der Brandenburgischen Kulturstiftung gegenüber den anderen, kommunalen Theatern im Land Brandenburg eine herausragende Stellung behalten. Trotz diverser Schließungsdebatten, die die Geschichte des Hauses begleitet haben, und schwieriger finanzieller Bedingungen, die beispielsweise in der Abwicklung der eigenständigen Ballettsparte zum Ausdruck kommen, wurde die Bühne als aktiver künstlerischer Mehrspartenbetrieb erhalten.

Dass eine Bestandssicherung jedoch nicht „um jeden Preis“ erfolgen kann, zeigen die problematischen Finanzlagen des Landes Brandenburg und der Stadt Cottbus, auf die neben den erwarteten belastenden Auswirkungen des demografischen Wandels mittel- und langfristig auch verschiedene andere Risiken einwirken. Sicher ist insofern, dass beide Gebietskörperschaften ihre Haushalte weiter konsolidieren müssen. Wie die Vergangenheit gezeigt hat, sind davon auch die Kulturetats betroffen. Auch das Staatstheater Cottbus muss sich im Rahmen der Brandenburgischen Kulturstiftung mit wachsenden Kosten auseinandersetzen, die von der öffentlichen Hand nicht mehr ausgeglichen werden (z. B. Tarifmehrkosten, wobei der Anwendungstarifvertrag die Position der Bühne hier zumindest verbessert hat). Dass parallel auch der Zuschuss sinken und sich der finanzielle Druck weiter erhöhen könnte, ist somit ganz klar ein Angriffspunkt für die Bühne. Dem gegenüber hat das Staatstheater kaum eigene Handlungsmöglichkeiten. Es kann lediglich über die Organe der Brandenburgischen Kulturstiftung seinen Bedarf kommunizieren und mittelbar seiner Bedeutung und Leistungsfähigkeit Nachdruck verleihen (so dass sich hier der Kreis zu den Maßnahmen im Kontext der kultur- und kommunalpolitischen Planungen und der Nachfragesicherung schließt).

Im Bereich der Eigeneinnahmen muss das Staatstheater Cottbus Acht geben, nicht in die sprichwörtliche „Zwickmühle“ zu geraten. Das zur Spielzeit 2005/06 ermittelte Einspielergebnis der Bühne lag unter zehn Prozent (Bundesdurchschnitt 16,6 Prozent)<sup>39</sup>. Die steigenden Ausgaben machen eine Erhöhung der Eigeneinnahmen erforderlich. Einnahmensteigernde Maßnahmen kann das Staatstheater aber vor allem über die Eintrittsgelder ergreifen. Dem stehen die Nachfragerisiken entgegen. Eintrittspreiserhöhungen, die sicherlich noch zu erwarten sind, verlangen darüber hinaus eine Abwägung gegen die sozialen Umfeldbedingungen, um (weitere) negative Auswirkungen auf die Besucherzahlen zu vermeiden.

---

<sup>39</sup> Vgl. Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistik 2005/06

Im Fazit bestätigt sich die Erwartung vom Beginn dieser Arbeit: der demografische Wandel ist ein relevantes Thema für das Staatstheater Cottbus. Noch deutlicher, als eingangs erwartet, zeigt sich zudem, wie eng die Einordnung der demografischen Auswirkungen („älter“ und „weniger“) mit den finanziellen, kulturpolitischen und nachfragespezifischen Bedingungen verbunden ist (vgl. Kapitel 8). Die Positionsbestimmung, die sich über das Instrument der SWOT-Analyse dabei ergibt, zeigt das Staatstheater Cottbus aber keinesfalls als einen passiven „Spielball“ der Umfeldbedingungen. Insbesondere nachfragespezifisch, aber auch kultur- und kommunalpolitisch kann die Bühne anhand ihrer Stärken selbst aktiv werden.

Limitierend sind die Risiken des finanziellen Bereichs, die den wachsenden Anforderungen bzw. einer Erweiterung der eigenen Aktivitäten einschränkend gegenüber stehen. Hier verbessert die eigene Positionsbestimmung aber auch die Argumentationsbasis des Staatstheaters gegenüber dem administrativen Bereich der Brandenburgischen Kulturstiftung und auch gegenüber den Zuwendungsgebern (z. B. eine weitere Stelle für die Theaterpädagogik als überschaubare Mehrausgabe gegenüber einem Bündel von Chancen, deren Ausnutzung verbessert werden könnte).

Insgesamt ist die Position des Staatstheaters Cottbus zwar nicht demografie-„fest“, aber demografie-„flexibel“. Das heißt, den unbestrittenen Risiken des demografischen Wandels für die Nachfrage- und die Einnahmesituation wird zwar noch durch eine Reihe weiterer Gefahren Nachdruck verliehen (z. B. die Diversifizierung von Kulturinteressen, die problematische Gesamtlage der öffentlichen Hand). Allerdings stehen dem auch verwertbare Chancen gegenüber. Im Ergebnis entsteht ein dynamischer Entwicklungsprozess, in dem das Staatstheater Cottbus nicht darauf verfallen darf, sich auf die erwiesene herausragende Bedeutung und künstlerische Leistungsfähigkeit des Hauses sowie die bis dato relativ konstanten Besucherzahlen und die hohe Publikumszufriedenheit zu verlassen, sondern in den es – im Bewusstsein der eigenen Position – aktiv eintreten muss.

#### **7.4.1 Weitere Schritte**

Für die hier durchgeführte SWOT-Analyse ist zu bedenken, dass die ermittelten Stärken und Schwächen im Kontext des demografischen Wandels zwar ihre Berechtigung haben, letztlich aber auch relativ sind. So könnte im nächsten Schritt der Vergleich mit anderen Kulturinstitutionen angestrebt bzw. intensiviert werden, um die eigene Position noch besser beurteilen zu können. Die Schwierigkeit eines solchen Vergleichs besteht allerdings darin, Kultureinrichtungen zu finden, die in ihrer institutionellen Konstitution (z. B. Betriebsform, Angebot etc.) und ihren externen Faktoren (z. B. Bevölkerungszahl im Umfeld, Finanzierung etc.) tatsächlich vergleichbar sind.

Als Vorstufe könnte ein eingegrenzter Abgleich mit zumindest ähnlichen Institutionen erfolgen, zum Beispiel für den Bereich der Theaterpädagogik. So ließe sich bereits besser beurteilen, wie „stark“ manche Stärken tatsächlich sind und welche anderen Ideen und Konzepte bestehen.

Das dazu passende Stichwort aus der Wirtschaft wäre das so genannte Benchmarking als „*Vergleichsanalyse von Produkten (Dienstleistungen), Prozessen und Methoden des eigenen Unternehmens mit denen des besten Konkurrenten*“<sup>40</sup>. Dabei würde es sich bei einer Übertragung auf den kulturellen Bereich, im konkreten Fall auf das Staatstheater Cottbus, nicht um Wirtschaftsunternehmen und in den meisten Fällen auch nicht um unmittelbare Konkurrenten handeln (vgl. Abbildung 7-7). Vielmehr ginge es um die Beantwortung von Fragen, wie:

- Was tun die anderen Bühnen auf dem Gebiet der Theaterpädagogik, Einnahmenerhöhung, Ausgabensenkung etc.?
- Wie beeinflusst dies die Beurteilung meiner eigenen Position auf dem jeweiligen Gebiet?
- Was kann ich tun, um eine gegebenenfalls vorhandene Lücke zu schließen?

Insofern findet auch hier eine Orientierung am „Besten“ statt, die natürlich reflektiert auf die eigene Gesamtsituation erfolgen muss. Wichtig sind also auch die Fragen:

- Wäre das im Hinblick auf meine Chancen/Risiken auch sinnvoll?
- Verfüge ich über die erforderlichen Ressourcen?

Wie diese kurzen Ausführungen schon zeigen, ergibt sich hier ein neuer erweiterter Analyseansatz, der in dieser Arbeit zwar nicht weiterverfolgt werden kann, aber ein sinnvolles Anschlussprojekt auf der Basis dieser Positionsbestimmung wäre.

---

<sup>40</sup> 4managers, Benchmarking, <http://www.4managers.de/themen/benchmarking/>, abgerufen am 19.04.2009

---

## 8 ABSCHLUSSBETRACHTUNG

---

Mit diesem Kapitel möchte die Autorin abschließend auf den Arbeitsprozess eingehen, sich rückblickend zu verschiedenen Vorgehensweisen äußern und ihre Erfahrungen schildern.

Ziel der Arbeit war eine demografische Positionsbestimmung des Staatstheaters Cottbus anhand einer SWOT-Analyse, die auf den relevanten finanziellen, kulturpolitischen und nachfragespezifischen Bedingungen der Einrichtung beruht. Aus der Sicht der Autorin konnte dieses Ziel auf der Grundlage der geschaffenen Datenbasis durch die Eruierung und anschließende Abwägung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken erreicht werden. Dabei ist diese Positionsbestimmung letztlich Teil eines dynamischen Entwicklungsprozesses, der hier zu einem bestimmten Zeitpunkt und Datenstand „eingefangen“ und mit Maßnahmenansätzen versehen wurde.

Dabei hat sich gezeigt, dass die demografische Positionsbestimmung des Staatstheaters Cottbus noch enger mit den finanziellen, kulturpolitischen und nachfragespezifischen Bedingungen verwoben ist, als zunächst erwartet. Die verschiedenen Analyseschwerpunkte und die Demografiethematik gehen häufig soweit ineinander auf, dass die demografische Positionsbestimmung einen sehr umfassenden Charakter annimmt und auch annehmen muss, um zu belastbaren Aussagen zu kommen. Da die Analyseschwerpunkte durch die allgemeinen demografischen Herausforderungen an die Kultur impliziert (vgl. Kapitel 3) wurden, ergibt sich im Umkehrschluss, dass die erforderliche breite Betrachtung bereits in der Demografiethematik angelegt ist.

Bei der Untersuchung der Analyseschwerpunkte erweisen sich die thematischen Bereiche in den Kapiteln Vier bis Sechs zunächst als relativ abgegrenzt gegeneinander. Die Autorin hat sich für diese Vorgehensweise entschieden, um so Daten und Fakten mit den erforderlichen Erklärungen und Hintergrundinformationen in einem ersten grundlegenden Schritt übersichtlich einzuführen. Zugunsten einer auch optisch zusammenhängenden Darstellung wurden zudem ein- oder weiterführende Informationsangebote zu Begriffen textnah in die Fußnoten eingefügt.

Anhand dieser Informationsbasis richtet sich dann im zweiten Schritt das Augenmerk gänzlich darauf, die gesammelten Daten und Fakten nach den Kriterien der SWOT-Analyse einzuordnen, in Beziehung zu setzen und auszuwerten. Dabei kommt es zu Redundanzen, die im Sinne der Zuspitzung des Themas auch beabsichtigt sind.



Die Recherchen zu dieser Arbeit haben eine enge Zusammenarbeit mit diversen Ansprechpartnern vorausgesetzt, insbesondere seitens des Staatstheaters Cottbus sowie des Landes Brandenburg und der Stadt Cottbus. Dabei war sich die Autorin bewusst, dass diese „*Abhängigkeiten*“ durchaus problematisch sein können, da entsprechende Anfragen auch einen Mehraufwand für die Kontaktpersonen mit sich bringen. Umso erfreulicher waren die Offenheit und die Bereitschaft vieler Ansprechpartner, nicht nur Daten und Informationen bereit zu stellen, sondern auch auf den thematischen Diskurs einzugehen. Dem gilt an dieser Stelle mein aufrichtiger Dank. Leider war dies nicht immer der Fall, so dass die Arbeit an einigen Themenbereichen unter anderem durch unbeantwortete Anfragen, lange Wartezeiten sowie unvollständige oder widersprüchliche Angaben erheblich erschwert wurde. Insbesondere manche Zeitreihendarstellungen waren insofern mit einer äußerst kleinteiligen Recherche und einem erheblichen Auswertungsaufwand verbunden.

Eine interessante Tendenz, die sich in dem einen oder anderen Gespräch herauskristallisiert hat, ist, die Demografiethematik für den kulturellen Bereich auf die künstlerische Auseinandersetzung mit dem Thema und die damit verbundene gesellschaftliche Funktion von Kultur zu fokussieren. Deshalb war es der Autorin einerseits wichtig, diesen Wirkungszusammenhang im Bereich der offenen Kombinationen (Kapitel 7.3.5) auch für das Staatstheater Cottbus noch einmal explizit zu thematisieren. Andererseits wurde die Autorin durch diese Beobachtung in ihrer Zielstellung für diese Arbeit bestärkt, denn für die Wahrnehmung einer gesellschaftlichen Funktion im demografischen Wandel schafft die Auseinandersetzung mit der eigenen Position eine wichtige Grundlage. Die nähere Befassung mit der gesellschaftlichen Rolle kultureller Angebote im demografischen Wandel ist darauf aufbauend ein weiterer interessanter Untersuchungsgegenstand.

Rückblickend ist diese Arbeit ein persönlicher Gewinn für die Autorin. Dieser besteht zunächst in der Auseinandersetzung mit den verschiedenen Themengebieten selbst, in der damit verbundenen Vertiefung bestehender, vor allem aber dem Erwerb neuer Kenntnisse. Die persönlichen, telefonischen und schriftlichen Begegnungen mit verschiedenen Ansprechpartnern – auch wenn sie nicht immer ideal verliefen – brachten viele zwischenmenschliche Erfahrungen, beispielsweise wenn es darum ging, Kontakte herzustellen, ein Anliegen zu vertreten und spontan auch Diskussionen zu Fachthemen zu führen. Herausfordernd war aber vor allem die Strukturierung der gesammelten Daten, sowohl gedanklich als auch in der Schriftform, und die Zuspitzung zum Fazit der Arbeit. Der gesamte Prozess war in der persönlichen Rückschau ein anspruchsvoller und fordernder, aber ebenso lohnenswerter Weg.

---

## IV LITERATURVERZEICHNIS

---

### Fachbücher und Beiträge in Sammelwerken

- Alexandridis, Christina: ... und jedermann erwartete sich ein Fest. Theatergeschichte seit 1908. In: Staatstheater Cottbus/Schroth, Christoph (Hrsg.): Das Theater am Schillerplatz Cottbus. Herausgegeben vom Staatstheater Cottbus anlässlich des Jubiläums der Eröffnung am 1. Oktober 1908. Cottbus 1998, S. 38-57
- Balme, Christopher: Einführung in die Theaterwissenschaften. 4., durchgesehene Auflage, Berlin 2008
- Bauer-Volke, Kristina/Dietzsch, Ina (Hrsg.): Labor Ostdeutschland. Kulturelle Praxis im gesellschaftlichen Wandel. 2. Auflage, Bonn 2004
- Beck, Hanno: Medienökonomie: Print, Fernsehen und Multimedia. Berlin 2002
- Becker, Bettina M.: Unternehmen zwischen Sponsoring und Mäzenatentum. Motive, Chancen und Grenzen unternehmerischen Kunstengagements. Frankfurt am Main 1994
- Bendixen, Peter (Hrsg.): Geld und Kunst - wer braucht wen? In der Schriftenreihe der Hochschule für Wissenschaft und Politik Hamburg, Band 4, Opladen 2000
- Bendixen, Peter: Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement. 2., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2002
- Berndt, Ralph: Die Pfosten sind, die Bretter aufgeschlagen. Baugeschichte und Architektur. In: Staatstheater Cottbus/Schroth, Christoph (Hrsg.): Das Theater am Schillerplatz Cottbus. Herausgegeben vom Staatstheater Cottbus anlässlich des Jubiläums der Eröffnung am 1. Oktober 1908. Cottbus 1998, S. 7-37
- Colbert, François: Der Kulturmarkt. In: Klein, Arnim (Hrsg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis. München 2004, S. 411-420
- Döpfner, Claudia: Kunst und Kultur - voll im Geschäft? Kulturverträgliches Kunst-sponsoring. Frankfurt am Main 2004
- Eagleton, Terry: Was ist Kultur? Eine Einführung. München 2001
- F. A. Brockhaus: Brockhaus. Die Enzyklopädie in 24 Bänden. 20. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Band 21 (STAM-THEL), Leipzig 1998
- Fehring, Kirsten Marei: Kultursponsoring – Bindeglied zwischen Kunst und Wirtschaft? Eine interdisziplinäre praxisorientierte Analyse. Freiburg im Breisgau 1998
- Göschel, Albrecht: Die Ungleichzeitigkeit in der Kultur. Wandel des Kulturbegriffs in vier Generationen. Stuttgart 1991

- Grabow, Busso/Henckel, Dietrich/Hollbach-Grömig, Beate: Weiche Standortfaktoren. Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik 89, Stuttgart 1995
- Gramaccini, Norberto (Hrsg.): Nutzt die Kulturförderung den Förderern? Neue Aspekte des Kunst- und Kultursponsorings. Stuttgart 1998
- Heinrichs, Werner: Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung. 2., grundlegend überarbeitete Auflage des Bandes „Einführung in das Kulturmanagement“, Darmstadt 1999
- Heinrichs, Werner/Klein, Armin: Kulturmanagement von A - Z. 600 Begriffe für Studium und Praxis. 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2001
- Heinze, Thomas (Hrsg.): Kulturmanagement II. Konzepte und Strategien. Opladen 1997
- Henner-Fehr, Christian: Beantragung von EU-Förderung. In: Handbuch KulturManagement. Band D, Kulturfinanzierung und -förderung, Stuttgart 2001
- Hippe, Wolfgang/Sievers, Norbert: Kultur und Alter. Kulturangebote im demografischen Wandel. Essen 2006
- Hoffmann, Hilmar (Hrsg.): Kultur und Wirtschaft - Knappe Kassen - neue Allianzen. Köln 2001
- Jenne, Arnd: Strategisches Controlling im Stadtmarketing für den innerstädtischen Einzelhandel in Klein- und Mittelstädten. Münster 2005
- Klein, Armin (Hrsg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis. München 2004
- Klein, Armin: Kameralistische Rechnungslegung. In: Klein, Armin (Hrsg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis. München 2004, S. 275-294
- Klein, Armin: Kulturmarketing. In: Klein, Armin (Hrsg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis. München 2004, S. 385-400
- Kroeber, Alfred .L./Kluckhohn, Clyde: Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Cambridge 1952
- Kutschker, Michael/Schmidt, Stefan: Internationales Management. München 2002
- Müller, Stefan/Gelbrich, Katja: Interkulturelles Marketing. München 2004
- Nowicki, Matthias: Theatermanagement. Ein Dienstleistungsbasierter Ansatz. Dissertation, Dortmund 1999
- Opitz, Stephan/Steinbrink, Matthias/Thomas, Volker: Öffentliche Zuwendungen. In: Klein, Armin (Hrsg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis. München 2004, S. 313-326
- Richter, Ulrike/ Roth, Martin: Was haben Kultur und Demografie miteinander zu tun? Anmerkungen zu einem bislang wenig reflektierten Verhältnis. In: Stiftung

- Niedersachsen (Hrsg.): „älter – bunter – weniger“. Die demografische Herausforderung an die Kultur. Bielefeld 2006, S. 13-30
- Schneidewind, Petra: Die Rechtsform. In: Klein, Arnim (Hrsg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis. München 2004, S. 159-178
- Staatstheater Cottbus/Schroth, Christoph (Hrsg.): Das Theater am Schillerplatz Cottbus. Herausgegeben vom Staatstheater Cottbus anlässlich des Jubiläums der Eröffnung am 1. Oktober 1908. Cottbus 1998
- Stiftung Niedersachsen (Hrsg.): „älter – bunter – weniger“. Die demografische Herausforderung an die Kultur. Bielefeld 2006
- Wolf-Csanády, Elisabeth: Kunstsponsorship und Kulturförderung durch Unternehmen in Deutschland und Österreich und ihr kulturpolitischer Kontext. Frankfurt am Main 1994

### **Sonstige Schriften**

- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (Hrsg.): Bevölkerungsprognose des Landes Brandenburg 2007 bis 2030. A I 8 - 07, Potsdam 04/2008, [http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat\\_Berichte/2008/Prognose2008\\_monitor.pdf](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat_Berichte/2008/Prognose2008_monitor.pdf), abgerufen am 24.05.2008
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (Hrsg.): Steuereinnahmen der Gemeinden in Brandenburg 2007 deutlich über dem Vorjahresniveau. Pressemitteilung Nr. 107 vom 17.04.2008, [www.statistik-berlin-brandenburg.de/pms/2008/08-04-17.pdf](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/pms/2008/08-04-17.pdf), abgerufen am 30.07.2008
- Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder - Zusammenhänge, Bedeutung und Ergebnisse. Stuttgart 07/2008, [http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis\\_VGR/brochure.pdf](http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/brochure.pdf), abgerufen am 03.08.2008
- Bayerisches Staatsministerium der Finanzen (Hrsg.): Der bundesstaatliche Finanzausgleich. München 09/2007, [http://www.stmf.bayern.de/finanzpolitik/laenderfinanzausgleich/info\\_finanzausgleich.pdf](http://www.stmf.bayern.de/finanzpolitik/laenderfinanzausgleich/info_finanzausgleich.pdf), abgerufen am 08.12.2008
- Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (Hrsg.): Die demografische Lage der Nation. Wie Zukunftsfähig sind Deutschlands Regionen? Kurzversion des im März 2006 bei dtv München erschienen Buchs, Berlin 2006, [http://www.berlin-institut.org/fileadmin/user\\_upload/Studien/Demografische\\_Lage\\_dt\\_Kurzfassung\\_Webversion.pdf](http://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/Studien/Demografische_Lage_dt_Kurzfassung_Webversion.pdf), abgerufen am 05.10.2008
- Bertelsmann-Stiftung: Wegweiser Kommune - Demografiety G3: Schrumpfende und alternde ostdeutsche Großstädte. [http://wegweiser-kommune.de/datenprognosen/demografietyphen/download/pdf/CI-G3\\_lfd3.pdf](http://wegweiser-kommune.de/datenprognosen/demografietyphen/download/pdf/CI-G3_lfd3.pdf), abgerufen am 24.04.2008

- Brack, Claudia: Aktuelle Tendenzen der Theaterpädagogik am Beispiel des Staatstheaters Cottbus. Diplomarbeit im Rahmen der Diplomprüfung für den Fachbereich Sozialwesen Studiengang Sozialpädagogik an der Katholischen Fachhochschule NW, Abteilung Münster, vorgelegt am 24.04.2002
- Bundesministerium für Bildung und Forschung: Aktionsprogramm „Lebensbegleitendes Lernen für alle“. Bonn 2001, [http://www.bmbf.de/pub/aktionsprogramm\\_lebensbegleitendes\\_lernen\\_fuer\\_alle.pdf](http://www.bmbf.de/pub/aktionsprogramm_lebensbegleitendes_lernen_fuer_alle.pdf), abgerufen am 26.03.2009
- Bundesregierung der Bundesrepublik Deutschland: Situation der Breitenkultur in Deutschland. Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Abgeordneten Gitta Connemann, Dr. Wolfgang Bötsch, Günter Nooke, weiterer Abgeordneter und der Fraktion der CDU/CSU (Drucksache 15/4140). Bundestagsdrucksache 15/5910 vom 14.07.2005, [http://www.bdmv-online.de/servlet/de.blueorange.xred.util.GetFiles/?db=oberm&tbl=int\\_xredfile&key=id&keyval=546366&imgcol=xred\\_file](http://www.bdmv-online.de/servlet/de.blueorange.xred.util.GetFiles/?db=oberm&tbl=int_xredfile&key=id&keyval=546366&imgcol=xred_file), abgerufen am 24.06.2008
- BÜNDNIS 90/Die Grünen Cottbus: Das bündnisgrüne Programm zur Kommunalwahl 2008. [http://www.gruene-cottbus.de/osts/gruenes-cms.de/httpdocs/userspace/BB/kv\\_cottbus/text/Gesamtprogramm\\_ohne-zeilennummern\\_08-07.pdf](http://www.gruene-cottbus.de/osts/gruenes-cms.de/httpdocs/userspace/BB/kv_cottbus/text/Gesamtprogramm_ohne-zeilennummern_08-07.pdf), abgerufen am 21.07.2008
- CDU Cottbus: Kommunalwahlprogramm 2008 der Christlich Demokratischen Union Cottbus. Beschlossen von der Gesamtmitgliederversammlung. Cottbus 5/2008, <http://www.familie-zukunft-2008.de/WP08.pdf>, abgerufen am 21.07.2008
- Deutscher Bühnenverein (Hrsg.): Auswertung und Analyse der repräsentativen Befragung von Nichtbesuchern deutscher Theater. Eine Studie im Auftrag des Deutschen Bühnenvereins. Köln 2003, [http://www.buehnenverein.de/upload/presse/451d\\_NB-Analyse.pdf](http://www.buehnenverein.de/upload/presse/451d_NB-Analyse.pdf), abgerufen am 02.09.2008
- Deutscher Bundestag (Hrsg.): Schlussbericht der Enquete-Kommission „Demographischer Wandel - Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“. Bundestagsdrucksache 14/8800 vom 28. 03.2002, [http://www.forum.mpg.de/archiv/veranstaltung20/hintergrund/enquete\\_schlussbericht.pdf](http://www.forum.mpg.de/archiv/veranstaltung20/hintergrund/enquete_schlussbericht.pdf), abgerufen am 05.10.2008
- Deutscher Bundestag (Hrsg.): Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“. Drucksache 16/7000, Berlin 12/2007, <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/070/1607000.pdf>, abgerufen am 24.04.2008
- Deutscher Bundestag, Wissenschaftliche Dienste: Kulturfinanzbericht 2003. Veröffentlichungsreihe „Der Aktuelle Begriff“ Nr. 11/04, 08.06.2004, [http://webarchiv.bundestag.de/archive/2007/0814/bic/analysen/2004/2004\\_06\\_08.pdf](http://webarchiv.bundestag.de/archive/2007/0814/bic/analysen/2004/2004_06_08.pdf), abgerufen am 30.09.2008
- Deutscher Bundestag, Wissenschaftliche Dienste: Demografischer Wandel und Kultur: Thematischer Überblick und kulturpolitische Schlussfolgerungen. WF X 016/06, Berlin 2006

Deutscher Bundestag, Wissenschaftliche Dienste: Kulturfinanzbericht 2006. Veröffentlichungsreihe „Der Aktuelle Begriff“ Nr. 29/06, 01.08.2006, [http://www.bundestag.de/wissen/analysen/2006/Kulturfinanzbericht\\_2006.pdf](http://www.bundestag.de/wissen/analysen/2006/Kulturfinanzbericht_2006.pdf), abgerufen am 30.09.2008

Deutscher Kulturrat: Kulturelle Bildung im digitalen Zeitalter. Standortbestimmung des Deutschen Kulturrates zu Kultur und Bildung. Berlin 6/2000, <http://www.kulturrat.de/pdf/185.pdf>, abgerufen am 27.03.2008

Deutscher Kulturrat: Kulturelle Bildung – Eine Herausforderung durch den demografischen Wandel. Stellungnahme des Deutschen Kulturrats. Berlin 2006, <http://www.kulturrat.de/pdf/845.pdf>, abgerufen am 31.03.2008

Die Linke. Cottbus: Kommunalwahlprogramm 2008. [http://www.dielinke-lausitz.de/fileadmin/spree-neisse/Wahlen/Kommu\\_08/BESCHLUSS\\_WAHLPROGRAMM.pdf](http://www.dielinke-lausitz.de/fileadmin/spree-neisse/Wahlen/Kommu_08/BESCHLUSS_WAHLPROGRAMM.pdf), abgerufen am 22.07.2008

Dreyer, Matthias: Älter - Bunter - Weniger. Die demographische Herausforderung an die Kultur. Ergebnisse einer Tagung der Stiftung Niedersachsen zum Thema „Kultur und demographischer Wandel“. Deutscher Stiftungstag 2006 in Dresden, 10.-12.05.2006, [http://www.stiftungen.org/files/original/galerie\\_vom\\_06.06.2006\\_10.03.59/AK\\_Kunst\\_Kultur\\_Dreyer.pdf](http://www.stiftungen.org/files/original/galerie_vom_06.06.2006_10.03.59/AK_Kunst_Kultur_Dreyer.pdf), abgerufen am 22.03.2008

Dreyer, Matthias/Hübl, Lothar: Demografischer Wandel und kulturelle Infrastruktur: Auswirkungen und Handlungsansätze. Diskussionspapiere Nr. 359, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Hannover, Hannover 04/2007

FDP-Stadtverband Cottbus: Wahlprogramm zur Kommunalwahl am 28.09.2008. [http://www.fdp-lausitz.de/download/Kommunalwahlprogramm\\_Cottbus.pdf](http://www.fdp-lausitz.de/download/Kommunalwahlprogramm_Cottbus.pdf), abgerufen am 21.07.2008

Föhl, Patrick S./Neisener, Iken: Kulturförderung des Landes Brandenburg. Kulturförderpolitik, Fördermöglichkeiten und Ansprechpartner. In: Raabe (Hrsg.): Erfolgreich Kultur finanzieren. Lösungsstrategien in der Praxis. B2.2-11, [http://regional-governance-kultur.de/uploads/media/Brandenburg\\_PF\\_IN.pdf](http://regional-governance-kultur.de/uploads/media/Brandenburg_PF_IN.pdf), abgerufen am 20.12.2008

Gemeinsame Landesplanung Berlin-Brandenburg: Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg. Überarbeitung der gemeinsamen Landesplanung. Präsentation vom 19.06.2007, [http://gl.berlin-brandenburg.de/imperia/md/content/bb-gl/publikationen/gemeinsame\\_landesplanung\\_\\_organisation\\_und\\_aufgaben\\_2007\\_\\_deutsch.pdf](http://gl.berlin-brandenburg.de/imperia/md/content/bb-gl/publikationen/gemeinsame_landesplanung__organisation_und_aufgaben_2007__deutsch.pdf), abgerufen am 17.12.2008

Gemeinsame Landesplanung Berlin-Brandenburg: Landesentwicklungsplan Berlin-Brandenburg. Entwurf vom 21.08.2007, [http://gl.berlin-brandenburg.de/imperia/md/content/bb-gl/ueber/lep\\_b\\_b\\_entwurfbroschuere.pdf](http://gl.berlin-brandenburg.de/imperia/md/content/bb-gl/ueber/lep_b_b_entwurfbroschuere.pdf), abgerufen am 17.12.2008

Houben, Guido: Kulturpolitik und Ethnizität in Russland. Dissertation, Freie Universität Berlin, Berlin 2003, [http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS\\_thesis\\_000000000956](http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000000956), abgerufen am 19.09.2008

Industrie- und Handelskammer zu Dortmund (Hrsg.): Leitfaden: Marketing im Handel für die Generation 50+. Dortmund 2005, [http://www.potsdam.ihk24.de/produktmarken/starthilfe/festigung\\_wachstum/anhaengsel/Seniorenmarketing.pdf](http://www.potsdam.ihk24.de/produktmarken/starthilfe/festigung_wachstum/anhaengsel/Seniorenmarketing.pdf), abgerufen am 25.09.2008

Jahns-Böhm, Jutta: Regionale Wachstumskerne, Branchenschwerpunktorte, integrierte Stadtentwicklungskonzepte: Eine Zwischenbilanz der neuen Förderpolitik des Landes Brandenburg. ILB-Fördertag 23.04.2007, Forum 2, [http://www.ilb.de/rd/files/documents/Forum\\_2-1.pdf](http://www.ilb.de/rd/files/documents/Forum_2-1.pdf), abgerufen am 17.12.2008

Junkernheinrich, Martin/Micosatt, Gerhard/Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Kommunalen Finanz- und Schuldenreport Deutschland 2008 - Ein Ländervergleich. Gütersloh 2008, [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-18FC8A74/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_24887\\_24888\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-18FC8A74/bst/xcms_bst_dms_24887_24888_2.pdf), abgerufen am 05.08.2008

Keuchel, Susanne: Status quo und Entwicklung im Kulturverhalten älterer Bürger. Trends aus Bevölkerungsumfragen des Zentrums für Kulturforschung. Vortrag im Rahmen der Konferenz „Seniorenwirtschaft 2005“ am 17. und 18.02.2005 in Bonn, Dokumentation Forum 4 „Kultur“, [http://www.silvereconomy-europe.org/events/2005/documents/Forum\\_4.pdf](http://www.silvereconomy-europe.org/events/2005/documents/Forum_4.pdf), abgerufen am 08.09.2008

Keuchel, Susanne/Wiesand, Andreas: Hintergrundinformationen und zusammenfassende Schlussfolgerungen zur Vorstellung der Publikation „Das 1. Jugend-Kulturbarometer „Zwischen Eminem und Picasso“ durch Dr. Susanne Keuchel und Prof. Dr. Andreas Joh. Wiesand am 04.07.2006 im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). <http://www.kulturforschung.de/dyndata/IntZufassjugendumfrage.doc>, abgerufen am 06.09.2008

Keuchel, Susanne/Wiesand, Andreas/Zentrum für Kulturforschung (Hrsg.): Kulturbarometer 50+ Zusammenfassung von Ergebnissen der Repräsentativumfrage des ZfKf mit ersten Schlussfolgerungen. <http://www.kulturforschung.de/dyndata/KURZTHESEN-PRESSEINFO-080520.doc>, abgerufen am 14.09.2008

Keuchel, Susanne/Zentrum für Kulturforschung (Hrsg.): Präsentation erster Ergebnisse aus dem Jugend-Kulturbarometer. Pressekonferenz am 18.11.2004 in Berlin. Präsentation, <http://www.kulturforschung.de/dyndata/Ppt-Pr%C3%A4sentationKeuchelPKBerlin04.pdf>, abgerufen am 10.09.2008

Keuchel, Susanne/Zentrum für Kulturforschung (Hrsg.): 8. Kulturbarometer - Akzeptanz als Chance nutzen für mehr Publikum in Musiktheatern und Konzerten. Ein erster, zusammenfassender Bericht zum 8. Kulturbarometer. Bonn 2005, [http://www.miz.org/artikel/kulturbarometer\\_zusammenfassung.pdf](http://www.miz.org/artikel/kulturbarometer_zusammenfassung.pdf), abgerufen am 12.09.2008

Kulturausschuss der Kultusministerkonferenz: Soziokultur - Grundsätze und Probleme der Landesförderung. Bonn 1995

Kulturmanagement Network (Hrsg.): KM Kultur und Management im Dialog. Nr. 11 9/2007, <http://www.kulturmanagement.net/downloads/magazin/km0709.pdf>, abgerufen am 11.09.2007

Kulturpolitische Gesellschaft e. V. (Hrsg.): Kulturpolitische Mitteilungen: Kulturpolitik und Demographie. Heft 117 II/2007

Land Brandenburg: Haushaltsplan 2002/2003. Einzelplan 06, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur. Potsdam 2001, [http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Einzelplan\\_06\\_2002\\_2003.pdf](http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Einzelplan_06_2002_2003.pdf), abgerufen am 17.04.2008

Land Brandenburg: Haushaltsplan 2004. Einzelplan 06, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur. Potsdam 2003, [http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Einzelplan\\_06\\_2004.pdf](http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Einzelplan_06_2004.pdf), abgerufen am 06.05.2008

Land Brandenburg: Haushaltsplan 2005/2006. Einzelplan 06, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur. Potsdam 2005, [http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Einzelplan06\\_2005\\_2006.pdf](http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Einzelplan06_2005_2006.pdf), abgerufen am 06.05.2008

Land Brandenburg: Haushaltsplan 2007. Einzelplan 06, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur. Potsdam 2006, [http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Einzelplan\\_06.pdf](http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Einzelplan_06.pdf), abgerufen am 06.05.2008

Land Brandenburg: Haushaltsplan 2008/2009. Einzelplan 06, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur. Potsdam 2007, <http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/06.pdf>, abgerufen am 17.04.2008

Land Brandenburg, Staatskanzlei: Brandenburg. Offen für Vielfalt. Demografischer Wandel - Projekte zwischen Uckermark und Lausitz. Potsdam 2007, <http://www.stk.brandenburg.de/media/lbm1.a.4856.de/demografie.pdf>, abgerufen am 13.04.2009

Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg (Hrsg.): Bevölkerungsprognose des Landes Brandenburg für den Zeitraum 2005 bis 2030. A 18 - 05, Potsdam 03/2006, [http://www.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/A18\\_j-05\\_Bevoelkerungsprognose2005-2030\\_ebook.pdf](http://www.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/A18_j-05_Bevoelkerungsprognose2005-2030_ebook.pdf), abgerufen am 23.08.2007

Landesregierung Brandenburg: Bestandsaufnahme Kultur im Land Brandenburg. Vorschlag für Prioritäten. Kulturentwicklungskonzeption. Drucksache 3/4506, Potsdam 2002, <http://www.mwfk.brandenburg.de/cms/media.php/1492/Kek.pdf>, abgerufen am 10.05.2008

Landesregierung Brandenburg: Bericht zu den demografischen und wirtschaftsstrukturellen Veränderungen in Brandenburg. Erster Demografiebericht. Pots-



- dam 2004, [http://www.brandenburg.de/media/lbm1.a.3682.de/demografiebericht\\_01.pdf](http://www.brandenburg.de/media/lbm1.a.3682.de/demografiebericht_01.pdf), 03.05.2008
- Landesregierung Brandenburg: Kulturentwicklungskonzeption. Bericht 2004, <http://www.mwfk.brandenburg.de/cms/media.php/1492/kekupdate.pdf>, abgerufen am 10.05.2008
- Landesregierung Brandenburg: Demografischer Wandel in Brandenburg - Erneuerung aus eigener Kraft. Ursachen und Folgen - Strategien und Handlungsfelder - Projekte und Maßnahmen. Zweiter Bericht der Landesregierung zum demografischen Wandel. Potsdam 2005, [http://www.stk.brandenburg.de/cms/media.php/1168/db\\_end.pdf](http://www.stk.brandenburg.de/cms/media.php/1168/db_end.pdf), abgerufen am 15.05.2008
- Landesregierung Brandenburg: Karte der Wachstumskerne in Brandenburg. <http://www.stk.brandenburg.de/media/lbm1.a.1168.de/wachstumskerne.pdf>, abgerufen am 17.12.2008
- Landtag Brandenburg: Gesetzentwurf der Landesregierung. Gesetz über die Errichtung einer Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus. Drucksache 3/7446, Potsdam 2004, [http://www.parldok.brandenburg.de/parladoku/w3/drs/ab\\_7400/7446.pdf](http://www.parldok.brandenburg.de/parladoku/w3/drs/ab_7400/7446.pdf), abgerufen am 17.04.2008
- Lausitzer Rundschau: Sonderveröffentlichung anlässlich des 100. Geburtstags des Staatstheaters Cottbus vom 26.09.2008
- Lausitzer Rundschau: Millionen-Investitionen am Cottbuser Theater. Ausgabe vom 02.12.2008, S. 13
- Mandel, Birgit: Anreizstrategien für ein neues Publikum. Beitrag zum 3. Kulturpolitischen Bundeskongress „publikum.macht.kultur“ am 24.06.2005 in Berlin, <http://www.kupoge.de/kongress/2005/dokumentation/mandel.pdf>, abgerufen am 31.08.2008
- Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg: Demografischer Wandel und Perspektiven des Landeshaushalts Brandenburg. Präsentation des MdF vom 18.10.2004, [http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Demografischer\\_Wandel\\_und\\_Perspektiven\\_Landeshaushalt\\_18Oktober2004.pdf](http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Demografischer_Wandel_und_Perspektiven_Landeshaushalt_18Oktober2004.pdf), abgerufen am 19.11.2008
- Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg: Anzahl der Versorgungsempfänger und Höhe der Versorgungsausgaben (Prognose). Präsentation des MdF, Potsdam 11/2006, [http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Praesentation\\_Versorgungsprognose\\_2005\\_bis\\_2035.pdf](http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Praesentation_Versorgungsprognose_2005_bis_2035.pdf), abgerufen am 14.12.2008
- Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg: Finanzplan des Landes Brandenburg 2007 bis 2011. Potsdam 06/2007, [http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Finanzplan\\_2007\\_2011\\_Tabellenanhang.pdf](http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Finanzplan_2007_2011_Tabellenanhang.pdf), abgerufen am 25.05.2008

Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg: Finanzausgleichsleistungen gemäß BbgFAG in 2008. [http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Finanzausgleichsleistungen\\_gem%C3%A4%C3%9F\\_BbgFAG\\_2008.pdf](http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Finanzausgleichsleistungen_gem%C3%A4%C3%9F_BbgFAG_2008.pdf), abgerufen am 17.05.2009

Ministerium für Infrastruktur und Raumordnung des Landes Brandenburg: Richtlinie zur nachhaltigen Stadtentwicklung vom 13.06.2008. [http://www.mir.brandenburg.de/cms/media.php/lbm1.a.2239.de/Richtlinie\\_zur\\_nachhaltigen\\_Stadtentwicklung.pdf](http://www.mir.brandenburg.de/cms/media.php/lbm1.a.2239.de/Richtlinie_zur_nachhaltigen_Stadtentwicklung.pdf), abgerufen am 10.12.2008

Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg: Europäischer Fonds für regionale Entwicklung Förderperiode 2007-2013. Operationelles Programm (Kurzfassung) - Ziel „Konvergenz“. Potsdam 08/2007, [http://www.wirtschaft.brandenburg.de/sixcms/media.php/gsid=lbm1.a.1312.de/Kurzfassung\\_s.pdf](http://www.wirtschaft.brandenburg.de/sixcms/media.php/gsid=lbm1.a.1312.de/Kurzfassung_s.pdf), abgerufen am 26.08.2008

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg: Richtlinie des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur zur Projektförderung von Kunst und Kultur. Kulturförderrichtlinie vom 11.04.2005. <http://www.mwfk.brandenburg.de/media/1492/kulturfoederrichtlinie.pdf>, abgerufen am 16.04.2008

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg: Fördergrundsätze Kommunales Kulturinvestitionsprogramm KKIP 2007-2013. Potsdam 04/2008, <http://www.mwfk.brandenburg.de/media/lbm1.a.1491.de/kommunal.pdf>, abgerufen am 16.04.2008

Raabe, Paul: Blaubuch. Kulturelle Leuchttürme in Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Berlin 2006, <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2008/01/Anlagen/2008-01-31-blaubuch-kulturelle-leuchttuerme.property=publicationFile.pdf>, abgerufen am 22.09.2008

Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.): Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Kultur. Empfehlungen der Kultusministerkonferenz vom 16.09.2004. Bonn 2004, [http://www.kmk.org/doc/publ/BS\\_Auswirkungen\\_demografischer\\_Wandel.pdf](http://www.kmk.org/doc/publ/BS_Auswirkungen_demografischer_Wandel.pdf), abgerufen am 31.03.2008

Senatskanzlei Berlin/Staatskanzlei Brandenburg: Fortschrittsbericht über die Zusammenarbeit zwischen den Ländern Brandenburg und Berlin sowie die weitere Zusammenlegung von Behörden und Sonderbehörden. 11/2007, <http://www.berlin-brandenburg.de/imperia/md/content/bbhomepage/fortschrittsberichtnovember2007.pdf>, abgerufen am 25.04.2008

SPD Cottbus: Kommunalwahl 08. Wahlprogramm SPD Cottbus. [http://www.spd-cottbus.de/images/stories/Downloads/080531\\_programmentwurf\\_diskussionspapier1.pdf](http://www.spd-cottbus.de/images/stories/Downloads/080531_programmentwurf_diskussionspapier1.pdf), abgerufen am 22.07.2008

Staatstheater Cottbus: Spielzeitheft 1996/1997

- Staatstheater Cottbus: Spielzeitheft 1998/1999
- Staatstheater Cottbus: Spielzeitheft 1999/2000
- Staatstheater Cottbus: Spielzeitheft 2000/2001
- Staatstheater Cottbus: Spielzeitheft 2001/2002
- Staatstheater Cottbus: Spielzeitheft 2004/2005
- Staatstheater Cottbus: Spielzeitheft 2005/2006
- Staatstheater Cottbus: Spielzeitheft 2006/2007
- Staatstheater Cottbus: Spielzeitheft 2007/2008
- Staatstheater Cottbus: Faltblatt „Theaterpädagogik 2007/2008“
- Staatstheater Cottbus: Spielzeitheft 2008/2009
- Staatstheater Cottbus: Faltblatt „Theaterpädagogik 2008/2009“
- Staatstheater Cottbus/Stiftung Fürst Pückler Schloss und Park Branitz: Spaziergang der Sinne. Faltblatt zum gemeinsamen theaterpädagogischen Angebot
- Stadt Cottbus: Haushaltsplan und Haushaltssatzung Doppelhaushalt 2008/09. Teil 1, Cottbus 12/2007, [http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S\\_SID=CRScsnxxzsEX4mhIo44C-A:fd&G\\_CONTEXT=Hf\\_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G\\_ID=0:Dokument:7472](http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S_SID=CRScsnxxzsEX4mhIo44C-A:fd&G_CONTEXT=Hf_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G_ID=0:Dokument:7472), abgerufen am 07.08.2008
- Stadt Cottbus: Fortschreibung des Haushaltssicherungskonzepts 2008-2012. Vermögenshaushalt. Cottbus 19.12.2007, [http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S\\_SID=G4idTE0e7qn05ubIMtccSw:54&G\\_CONTEXT=Hf\\_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G\\_ID=0:Dokument:7476](http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S_SID=G4idTE0e7qn05ubIMtccSw:54&G_CONTEXT=Hf_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G_ID=0:Dokument:7476), abgerufen am 04.08.2008
- Stadt Cottbus: Fortschreibung des Haushaltssicherungskonzepts 2008-2012. Verwaltungshaushalt. Cottbus 19.12.2007, [http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S\\_SID=shUN5FxeAO8QA9o-xEk0Qg:65&G\\_CONTEXT=Hf\\_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G\\_ID=0:Dokument:7475](http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S_SID=shUN5FxeAO8QA9o-xEk0Qg:65&G_CONTEXT=Hf_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G_ID=0:Dokument:7475), abgerufen am 04.08.2008
- Stadt Cottbus: Mittelfristiger Investitionsplan 2008/09-2012. Cottbus 12/2007, [http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S\\_SID=27vgsPMJxyxZgMV4A7Bhag:3b&G\\_CONTEXT=Hf\\_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G\\_ID=0:Dokument:7474](http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S_SID=27vgsPMJxyxZgMV4A7Bhag:3b&G_CONTEXT=Hf_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G_ID=0:Dokument:7474), abgerufen am 14.10.2008
- Stadt Cottbus: Bürgerhaushalt der Stadt Cottbus. Doppelhaushalt 2008/09. Cottbus 2008, [http://www.cottbus.de/.files/storage/aa/aa/ga/Buergerhaushalt2008\\_09.pdf](http://www.cottbus.de/.files/storage/aa/aa/ga/Buergerhaushalt2008_09.pdf), abgerufen am 21.07.2008
- Stadt Cottbus: Jahresabschluss 2007. Präsentation zum 3. Bürgerforum am 27.03.2008. [http://www.cottbus.de/.files/storage/aa/aa/ga/Buergerforum\\_3.pdf](http://www.cottbus.de/.files/storage/aa/aa/ga/Buergerforum_3.pdf), abgerufen am 04.08.2008
- Stadtverwaltung Cottbus: Bildung des Eigenbetriebs Tierpark Cottbus. Vorlage zur Entscheidung durch die Stadtverordnetenversammlung III-018/08, Cottbus 11/

- 2008, [http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S\\_SID=m0ehAqjJsMMNkKQWm9L4YQ:109&G\\_CONTEXT=Hf\\_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G\\_ID=0:Dokument:7966](http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S_SID=m0ehAqjJsMMNkKQWm9L4YQ:109&G_CONTEXT=Hf_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G_ID=0:Dokument:7966), abgerufen am 02.12.2008
- Stadtverwaltung Cottbus, Amt für Stadtentwicklung und Stadtplanung: 1. Fortschreibung Stadtumbaukonzept der Stadt Cottbus. Cottbus 02/2006, [http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?G\\_CALL=\\_xvMgaTNxNLMDNyds7RqFw;G\\_ID=0:Vorlage:1341](http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?G_CALL=_xvMgaTNxNLMDNyds7RqFw;G_ID=0:Vorlage:1341), abgerufen am 06.08.2008
- Stadtverwaltung Cottbus, Baudezernat: Gemeinwesenstudie der Stadt Cottbus. Endbericht. Zweiter Teil, Cottbus 11/2005, [http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S\\_SID=1hIStLnOGR\\_GvFcpeum27w:a1&G\\_CONTEXT=Hf\\_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G\\_ID=0:Dokument:2048](http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S_SID=1hIStLnOGR_GvFcpeum27w:a1&G_CONTEXT=Hf_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G_ID=0:Dokument:2048), abgerufen am 15.08.2008
- Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Stadtentwicklung (Hrsg.): Integriertes Stadtentwicklungskonzept: Cottbus 2020 - mit Energie in die Zukunft. Cottbus 12/2007, [https://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S\\_SID=ZgdVKCPH1wkqLYCcNIU4oQ:4a&G\\_CONTEXT=Hf\\_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G\\_ID=0:Dokument:7487](https://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S_SID=ZgdVKCPH1wkqLYCcNIU4oQ:4a&G_CONTEXT=Hf_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G_ID=0:Dokument:7487), abgerufen am 06.08.2008
- Stadtverwaltung Cottbus, Fachbereich Stadtentwicklung: Informationsveranstaltung zum Integrierten Stadtentwicklungskonzept der Stadt Cottbus. Stadtentwicklungskonferenz am 06.02.2008, Präsentation, [http://www.cottbus.de/.files/storage/aa/aa/fr/Informationsveranstaltung\\_INSEK\\_06-02\\_-08.pdf](http://www.cottbus.de/.files/storage/aa/aa/fr/Informationsveranstaltung_INSEK_06-02_-08.pdf), abgerufen am 06.08.2008
- Stadtverwaltung Cottbus, Rechnungsprüfungsamt: Bericht über die Prüfung der Jahresrechnung 2004. Cottbus 10/2005, [http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S\\_SID=akgG4em1iQWbp-LqVOp4Vw:c5&G\\_CONTEXT=Hf\\_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G\\_ID=0:Dokument:881](http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S_SID=akgG4em1iQWbp-LqVOp4Vw:c5&G_CONTEXT=Hf_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G_ID=0:Dokument:881), abgerufen am 02.12.2008
- Stadtverwaltung Cottbus, Rechnungsprüfungsamt: Bericht über die Prüfung der Jahresrechnung 2005. Cottbus 10/2006, [http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S\\_SID=7K9vBxhwJgKAKx7fgD7qFQ:98&G\\_CONTEXT=Hf\\_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G\\_ID=0:Dokument:5496](http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S_SID=7K9vBxhwJgKAKx7fgD7qFQ:98&G_CONTEXT=Hf_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G_ID=0:Dokument:5496), abgerufen am 02.12.2008
- Stadtverwaltung Cottbus, Rechnungsprüfungsamt: Bericht über die Prüfung der Jahresrechnung 2006. Cottbus 10/2007, [http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S\\_SID=nS82nJwCgoWfAI72JZLVGw:a1&G\\_CONTEXT=Hf\\_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G\\_ID=0:Dokument:7337](http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S_SID=nS82nJwCgoWfAI72JZLVGw:a1&G_CONTEXT=Hf_aU9LnwHO9iD1yEYlQdA&G_ID=0:Dokument:7337), abgerufen am 02.12.2008
- Stadtverwaltung Cottbus, Rechnungsprüfungsamt: Bericht über die Prüfung der Jahresrechnung 2007. Cottbus 11/2008, [http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S\\_SID=uOE32Cf5kEHkIOCiWBdH2w:e1&G\\_CONTEXT=\\_xvMgaTNxNLMDNyds7RqFw&G\\_ID=0:Vorlage:5786](http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl?S_SID=uOE32Cf5kEHkIOCiWBdH2w:e1&G_CONTEXT=_xvMgaTNxNLMDNyds7RqFw&G_ID=0:Vorlage:5786), abgerufen am 02.12.2008
- Stadtverwaltung Cottbus, Statistikstelle (Hrsg.): Bevölkerungsprognose Cottbus bis zum Jahr 2020. Cottbus 07/2004. Erhalten per E-Mail von Sylvia Kappel (Stadtverwaltung Cottbus/Leiterin Statistikstelle) am 31.08.2007

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.): Kulturfinanzbericht 2008. Wiesbaden 9/2008, <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBr oker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1022680>, abgerufen am 20.09.2008

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung 2006 bis 2050. Annahmen und Ergebnisse. Wiesbaden 2006, [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2006/Bevoelkerungsentwicklung/Annahmen\\_und\\_Ergebnisse,property=file.pdf](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2006/Bevoelkerungsentwicklung/Annahmen_und_Ergebnisse,property=file.pdf), abgerufen am 04.10.2008

Zentrum für Kulturforschung (Hrsg.): Teilergebnisse des Jugend-Kulturbarometers „Zwischen Eminem und Picasso“. Bonn 11/2004, [http://www.worms.de/downloads/Bereich\\_7/Jugendkulturbarometer.pdf](http://www.worms.de/downloads/Bereich_7/Jugendkulturbarometer.pdf), abgerufen am 09.09.2008

### **Statistiken (Zahlenreihen)**

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (Hrsg.): Bevölkerung, Privathaushalte und Lebensformen im Land Brandenburg 2005. Ergebnisse des Mikrozensus. A I 5 – j / 05, A I 7 – j / 05, Potsdam 05/2007, [http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat\\_Berichte/2007/AI5-AI7\\_j-05.pdf](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat_Berichte/2007/AI5-AI7_j-05.pdf), abgerufen am 31.12.2008

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (Hrsg.): Bevölkerungsentwicklung und Flächen der kreisfreien Städte, Landkreise und Gemeinden im Land Brandenburg 2006. A I 1 – j / 06, A V 2 – j / 06, Potsdam 06/2007, [http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat\\_Berichte/2007/AI3\\_j06.pdf](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat_Berichte/2007/AI3_j06.pdf), abgerufen am 30.12.2008

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (Hrsg.): Bevölkerung, Privathaushalte, Familien und weitere Lebensformen. Ergebnisse des Mikrozensus im Land Brandenburg 2006 (Korrektorexemplar). A I 5/7 – j 06, Potsdam 10/2007, [http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat\\_Berichte/2007/AI5-AI7\\_j-06.pdf](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat_Berichte/2007/AI5-AI7_j-06.pdf), abgerufen am 31.12.2008

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (Hrsg.): Ergebnisse des Mikrozensus im Land Brandenburg 2006. Bildungsstand, Schulbesuch. A VI 8 – j 06, Potsdam 12/2007, [http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat\\_Berichte/2007/SB\\_AVI8\\_j-06.pdf](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat_Berichte/2007/SB_AVI8_j-06.pdf), abgerufen am 02.01.2009

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (Hrsg.): Erwerbstätigenrechnung - Erwerbstätige im Land Brandenburg. Jahresergebnis 1991 bis 2007. Vierteljahresergebnis 2003 bis 2007. Statistischer Bericht A VI 9 – hj 2/07, 05/2008 Potsdam, [http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat\\_Berichte/2008/SB\\_A6-9\\_h02-07\\_BB.pdf](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat_Berichte/2008/SB_A6-9_h02-07_BB.pdf), abgerufen am 14.05.2008

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (Hrsg.): Erwerbstätige in den kreisfreien Städten und Landkreisen des Landes Brandenburg. Jahresergebnisse 1991, 1995,

- 2000 bis 2006. Statistischer Bericht A VI 10 - j / 06, Potsdam 07/2008, [http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat\\_Berichte/2008/SB\\_A6-10\\_j01-06\\_BB.pdf](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat_Berichte/2008/SB_A6-10_j01-06_BB.pdf), abgerufen am 10.08.2008
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (Hrsg.): Schulden der öffentlichen Haushalte und deren öffentlich bestimmten Fonds, Einrichtungen und wirtschaftlichen Unternehmen des Landes Brandenburg am 31.12.2007. Statistischer Bericht L III 1 - j/07, Potsdam 9/2008, [http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat\\_Berichte/2008/SB\\_L3-1\\_j01-07\\_BB.pdf](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat_Berichte/2008/SB_L3-1_j01-07_BB.pdf), abgerufen am 27.10.2008
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (Hrsg.): Bevölkerung, Privathaushalte, Familien und weitere Lebensformen. Ergebnisse des Mikrozensus im Land Brandenburg 2007. A I 11 - j07, Potsdam 10/2008, [http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat\\_Berichte/2008/SB\\_A1-11\\_j07\\_BB.pdf](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat_Berichte/2008/SB_A1-11_j07_BB.pdf), abgerufen am 31.12.2008
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (Hrsg.): Bevölkerungsentwicklung und Flächen der kreisfreien Städte, Landkreise und Gemeinden im Land Brandenburg 2007. A I 4 - j / 07, A V 2 - j / 07, Potsdam 10/2008, [http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat\\_Berichte/2008/SB\\_A1-3\\_j01-07\\_BB.pdf](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat_Berichte/2008/SB_A1-3_j01-07_BB.pdf), abgerufen am 30.12.2008
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (Hrsg.): Bevölkerung der Gemeinden im Land Brandenburg zum 31.12.2007. Statistischer Bericht A I 2 - hj 2 / 07, Potsdam 11/2008, [http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat\\_Berichte/2008/SB\\_AI2\\_hj02-07\\_BB.pdf](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/Stat_Berichte/2008/SB_AI2_hj02-07_BB.pdf), abgerufen am 13.11.2008
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg/Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg (Hrsg.): Ausgaben und Einnahmen der Gemeinden und Gemeindeverbände des Landes Brandenburg im Jahr 2007. Potsdam 05/2008, [http://www.lds-bb.de/sixcms/media.php/4055/Ausgaben\\_Einnahmen\\_Gemeinden\\_2007.pdf](http://www.lds-bb.de/sixcms/media.php/4055/Ausgaben_Einnahmen_Gemeinden_2007.pdf), abgerufen am 30.07.2008
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg/Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg (Hrsg.): Daten und Fakten aus den amtlichen Finanzstatistiken. Potsdam 06/2008, [http://www.lds-bb.de/sixcms/media.php/4055/Kommunalfinanzen\\_Daten\\_und\\_Fakten\\_V3.pdf](http://www.lds-bb.de/sixcms/media.php/4055/Kommunalfinanzen_Daten_und_Fakten_V3.pdf), abgerufen am 30.07.2008
- Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder (Hrsg.): Arbeitnehmerentgelt, Bruttolöhne und -gehälter in den Ländern und Ost-West-Großraumregionen Deutschlands 1991 bis 2007. Reihe 1, Band 2, 03/2008 Stuttgart, [http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis\\_VGR/tbls/R1B2.zip](http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/tbls/R1B2.zip), abgerufen am 03.08.2008
- Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder (Hrsg.): Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den Ländern und Ost-West-Großraumregionen Deutschlands 1991 bis 2007. Reihe 1, Band 1, 03/2008 Stuttgart, [http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis\\_VGR/tbls/R1B1.zip](http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/tbls/R1B1.zip), abgerufen am 03.08.2008

- Bundesagentur für Arbeit, Agentur für Arbeit Cottbus (Hrsg.): Arbeitsmarktreport. Berichtsmonat Dezember 2007. <http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/RD-BB/Cottbus/AA/Zahlen-Daten-Fakten/Arbeitsmarktberichte/2007/12-Arbeitsmarktreport-Dezember-2007.pdf>, abgerufen am 10.08.2008
- Bundesagentur für Arbeit, Agentur für Arbeit Cottbus (Hrsg.): Arbeitsmarktreport. Berichtsmonat Juli 2008. <http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/RD-BB/Cottbus/AA/Zahlen-Daten-Fakten/Arbeitsmarktberichte/2008/07-Arbeitsmarktreport-Juli-2008.pdf>, abgerufen am 10.08.2008
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik: Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitslose nach Gemeinden. Jahreszahlen 1998. <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/detail/q.html>, abgerufen am 10.08.2008
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik: Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitslose nach Gemeinden. Jahreszahlen 1999. <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/detail/q.html>, abgerufen am 10.08.2008
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik: Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitslose nach Gemeinden. Jahreszahlen 2000. <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/detail/q.html>, abgerufen am 10.08.2008
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik: Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitslose nach Gemeinden. Jahreszahlen 2001. <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/detail/q.html>, abgerufen am 10.08.2008
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik: Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitslose nach Gemeinden, Jahreszahlen 2002. <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/detail/q.html>, abgerufen am 10.08.2008
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik: Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitslose nach Gemeinden. Jahreszahlen 2003. <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/detail/q.html>, abgerufen am 10.08.2008
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik: Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitslose nach Gemeinden. Jahreszahlen 2004. <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/detail/q.html>, abgerufen am 10.08.2008
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik: Arbeitsmarkt in Zahlen, Arbeitslose nach Gemeinden. Jahreszahlen 2005. <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/detail/q.html>, abgerufen am 10.08.2008
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik: Arbeitsmarkt in Zahlen, Arbeitslose nach Gemeinden. Jahreszahlen 2006. <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/detail/q.html>, abgerufen am 10.08.2008
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik: Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitslose nach Gemeinden. Jahreszahlen 2007. <http://www.pub.arbeitsamt.de/hast/services/statistik/detail/q.html>, abgerufen am 10.08.2008

Bundesagentur für Arbeit, Statistik: Arbeitsmarkt in Zahlen. Zeitreihen für Arbeitslose. Jahreszahlen ab 1991. Nürnberg 2008, <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/detail/z.html>, abgerufen am 24.05.2008

Deutscher Bühnenverein (Hrsg.): Theaterstatistik 1994/1995. Heft 30, Köln 1996

Deutscher Bühnenverein (Hrsg.): Theaterstatistik 1995/1996. Heft 31, Köln 1997

Deutscher Bühnenverein (Hrsg.): Theaterstatistik 1996/1997. Heft 32, Köln 1998

Deutscher Bühnenverein (Hrsg.): Theaterstatistik 1998/1999. Heft 34, Köln 2000

Deutscher Bühnenverein (Hrsg.): Theaterstatistik 1999/2000. Heft 35, Köln 2001

Deutscher Bühnenverein (Hrsg.): Theaterstatistik 2000/2001. Heft 36, Köln 2002

Deutscher Bühnenverein (Hrsg.): Theaterstatistik 2001/2002. Heft 37, Köln 2003

Deutscher Bühnenverein (Hrsg.): Theaterstatistik 2003/2004. Heft 39, Köln 2005

Deutscher Bühnenverein (Hrsg.): Theaterstatistik 2004/2005. Heft 40, Köln 2006

Deutscher Bühnenverein (Hrsg.): Theaterstatistik 2005/2006. Heft 41, Köln 2007

Hochschulbibliothekszentrum Köln: Deutsche Bibliotheksstatistik. Kerndaten der öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken 2007. Köln 2008, [http://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/aktuell/auswertungen/gesamt/dbs\\_gesamt\\_07.pdf](http://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/aktuell/auswertungen/gesamt/dbs_gesamt_07.pdf), abgerufen am 05.10.2008

Institut für Museumsforschung der staatlichen Museen zu Berlin: Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2006. Heft 61, Berlin 2007, <http://museum.zib.de/ifm/mat61.pdf>, abgerufen am 07.10.2008

Landesamt für Soziales und Versorgung des Landes Brandenburg: Brandenburger Sozialindikatoren 2006. Aktuelle Daten zur sozialen Lage im Land Brandenburg. Zossen 08/2007, <http://www.lasv.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Indikatoren%202006.pdf>, abgerufen am 15.11.2008

Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg (Hrsg.): Bevölkerungsentwicklung und Flächen der kreisfreien Städte, Landkreise und Gemeinden im Land Brandenburg 2005. A I 1 - j / 05, A V 2 - j / 05, Potsdam 2006, [http://www.statistik.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/AI1-AV2\\_j-05\\_ebook.pdf](http://www.statistik.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/AI1-AV2_j-05_ebook.pdf), abgerufen am 30.12.2008

Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg (Hrsg.): Bildungsstand und Schulbesuche im Land Brandenburg 2005. Ergebnisse des Mikrozensus. A VI 8 - j / 05, Potsdam 2006, [http://www.statistik.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/AVI8\\_j-05\\_ebook.pdf](http://www.statistik.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/AVI8_j-05_ebook.pdf), abgerufen am 01.05.2009

Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg (Hrsg.): Bevölkerungsbilanz der Gemeinden im Land Brandenburg 1992 bis 2004. Potsdam 03/2006, [http://www.statistik.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Bev.Bilanz-Gemeinden1992-2004gb2004\\_korrektur\\_www.pdf](http://www.statistik.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Bev.Bilanz-Gemeinden1992-2004gb2004_korrektur_www.pdf), abgerufen am 27.08.2008



Landesregierung Brandenburg: Kulturentwicklungskonzeption. Bericht 2004, Anlage 2, Kulturfinanzierung und -förderung des Landes Brandenburg 1991-2004, <http://www.mwfk.brandenburg.de/cms/media.php/1492/3anlage.pdf>, abgerufen am 10.05.2008

Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg: Eckdaten der Landeshaushalte Brandenburgs seit 1991. Potsdam 06/2008, <http://www.mdf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Eckdaten%20Landeshaushalt%20Brandenburg%20seit%201991.pdf>, abgerufen am 18.11.2008

Stadtverwaltung Cottbus, Statistikstelle (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 2007. Auszüge erhalten per E-Mail von Thomas Mautsch (Stadtverwaltung Cottbus/Mitarbeiter Statistikstelle) am 28.09.2007

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.): Kulturfinanzbericht 2008. Gesamtmaterial (Excel). Wiesbaden 9/2008, <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1022681>, abgerufen am 25.09.2008

Statistische Ämter der Länder: Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den kreisfreien Städten und Landkreisen Deutschlands 1992 und 1994 bis 2006. Reihe 2, Band 1, 07/2008 Stuttgart, [http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis\\_VGR/tbls/R2B1.zip](http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/tbls/R2B1.zip), abgerufen am 03.08.2008

## **Juristische Quellen**

Abgabenordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 1. Oktober 2002 (BGBl. I S. 3866; 2003 I S. 61), zuletzt geändert durch Artikel 7a des Gesetzes vom 13. August 2008 (BGBl. I S. 1690)

Allgemeine Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur institutionellen Förderung (ANBest-I), [http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.25510.de#anlage1-anbest-i](http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.25510.de#anlage1-anbest-i), abgerufen am 18.10.2008

Bayerische Verfassung in der Fassung der Bekanntmachung vom 15. Dezember 1998 (GVBl. S. 991), zuletzt geändert durch Gesetze vom 10. November 2003 (GVBl. S. 816 und 817), [http://www.bayern.landtag.de/cps/rde/xbcr/SID-0A033D45-3B50AE92/www/dateien/Bayerische\\_Verfassung\\_Lesezeichen\\_BF.pdf](http://www.bayern.landtag.de/cps/rde/xbcr/SID-0A033D45-3B50AE92/www/dateien/Bayerische_Verfassung_Lesezeichen_BF.pdf), abgerufen am 23.09.2008

Bundesverfassungsgericht: Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts, Amtliche Entscheidungssammlung Band 6, 309, <http://www.servat.unibe.ch/law/dfr/bv006309.html>, abgerufen am 23.09.2008

Bundesverfassungsgericht: Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts, Amtliche Entscheidungssammlung Band 12, 205, <http://www.servat.unibe.ch/dfr/bv012205.html>, abgerufen am 23.09.2008

Erstes Gesetz zur Änderung des Brandenburgischen Finanzausgleichsgesetzes, vom 27. Oktober 2006, <http://brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Erstes%20Gesetz%20zur%20%C3%84nderung%20des%20Brandenburgischen%20Finanzausgleichsgesetzes.pdf>, abgerufen am 26.08.2008

Gesetz über den allgemeinen Finanzausgleich mit den Gemeinden und Gemeindeverbänden im Land Brandenburg (Brandenburgisches Finanzausgleichsgesetz - BbgFAG), vom 29. Juni 2004 (GVBl. I/04, [Nr. 12], S. 262), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 06. Dezember 2006 (GVBl. I/06, [Nr. 16], S. 166, 167), [http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.24147.de](http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.24147.de), abgerufen am 02.08.2008

Gesetz über den Finanzausgleich zwischen Bund und Länder (Finanzausgleichsgesetz - FAG), vom 20. Dezember 2001 (BGBl. I S. 3955, 3956), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 22. Dezember 2006 (BGBl. I S. 3376), [http://www.gesetze-im-internet.de/finausglg\\_2005/BJNR395600001.html](http://www.gesetze-im-internet.de/finausglg_2005/BJNR395600001.html), abgerufen am 15.05.2008

Gesetz über die Errichtung einer Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus (KultStG), vom 29. Juni 2004 (GVBl. I/04, [Nr. 15], S. 337), [http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.14463.de](http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.14463.de), abgerufen am 16.04.2008

Gesetz über die Organisation der Landesverwaltung (Landesorganisationsgesetz - LOG), vom 24. Mai 2004 (GVBl. I/04, [Nr. 09], S. 186), zuletzt geändert durch Artikel 7 des Gesetzes vom 23. September 2008 (GVBl. I/08, [Nr. 12], S. 202, 206), [http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.47178.de](http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.47178.de), abgerufen am 24.10.2008

Gesetz zur Regelung der Zuweisungen des Landes Brandenburg an die Gemeinden und Landkreise im Haushaltsjahr 1995 (Gemeindefinanzierungsgesetz 1995 - GFG 1995), vom 30. März 1995 (GVBl. I/95, [Nr. 06], S. 65), geändert durch Gesetz vom 27. Juni 1995 (GVBl. I/95, [Nr. 13], S. 130, 134), [http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.15284.de](http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.15284.de), abgerufen am 06.06.2008

Gesetz zur Regelung der Zuweisungen des Landes Brandenburg an die Gemeinden und Landkreise im Haushaltsjahr 1996 (Gemeindefinanzierungsgesetz 1996 - GFG 1996), vom 18. März 1996 (GVBl. I/96, [Nr. 06], S. 59), [http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.15285.de](http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.15285.de), abgerufen am 06.06.2008

Gesetz zur Regelung der Zuweisungen des Landes Brandenburg an die Gemeinden und Landkreise im Haushaltsjahr 1997 (Gemeindefinanzierungsgesetz 1997 - GFG 1997), vom 18. Dezember 1996 (GVBl. I/96, [Nr. 28], S. 382), [http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.15286.de](http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.15286.de), abgerufen am 06.06.2008

Gesetz zur Regelung der Zuweisungen des Landes Brandenburg an die Gemeinden und Landkreise im Haushaltsjahr 1998 (Gemeindefinanzierungsgesetz 1998 - GFG 1998), vom 22. Dezember 1997 (GVBl. I/97, [Nr. 14], S. 154), [http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.15287.de](http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.15287.de), abgerufen am 06.06.2008

Gesetz zur Regelung der Zuweisungen des Landes Brandenburg an die Gemeinden und Landkreise im Haushaltsjahr 1999 (Gemeindefinanzierungsgesetz 1999 - GFG 1999), vom 21. Dezember 1998 (GVBl. I/98, [Nr. 18], S. 289), [http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.15288.de](http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.15288.de), abgerufen am 06.06.2008

Gesetz zur Regelung der Zuweisungen des Landes Brandenburg an die Gemeinden und Landkreise im Haushaltsjahr 2000 (Gemeindefinanzierungsgesetz 2000 - GFG 2000), vom 15. Februar 2000 (GVBl. I/00, [Nr. 01], S. 2), [http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.15289.de](http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.15289.de), abgerufen am 06.06.2008

Gesetz zur Regelung der Zuweisungen des Landes Brandenburg an die Gemeinden und Landkreise im Haushaltsjahr 2001 (Gemeindefinanzierungsgesetz 2001 - GFG 2001), vom 19. Dezember 2000 (GVBl. I/00, [Nr. 14], S. 166), [http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.15290.de](http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.15290.de), abgerufen am 06.06.2008

Gesetz zur Regelung der Zuweisungen des Landes Brandenburg an die Gemeinden und Landkreise im Haushaltsjahr 2002 und 2003 (Gemeindefinanzierungsgesetz 2002/2003 - GFG 2002/2003), vom 18. Dezember 2001 (GVBl. I/01, [Nr. 23], S. 306), zuletzt geändert durch Artikel 7a des Gesetzes vom 17. Dezember 2003 (GVBl. I/03, [Nr. 16], S. 294, 298), [http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.15291.de](http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.15291.de), abgerufen am 06.06.2008

Gesetz zur Regelung der Zuweisungen des Landes Brandenburg an die Gemeinden und Landkreise im Haushaltsjahr 2004 (Gemeindefinanzierungsgesetz 2004 - GFG 2004), vom 17. Dezember 2003 (GVBl. I/03, [Nr. 17], S. 331), geändert durch Gesetz vom 05. April 2004 (GVBl. I/04, [Nr. 04], S. 76), [http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.15292.de](http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.15292.de), abgerufen am 06.06.2008

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG), vom 23. Mai 1949 (BGBl. S. 1)

Kommunalverfassung des Landes Brandenburg (BbgKVerf) in der Fassung vom 18. Dezember 2007 (GVBl. I/07, [Nr. 19], S. 286), [http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.47145.de](http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.47145.de), abgerufen am 27.07.2008

Ortsrechtssammlung der Stadt Cottbus: Satzung der Puppenbühne Regenbogen idF v. 26.05.2004. [http://www.cottbus.de/.krebs/satzungen/\\_cgi/302.html](http://www.cottbus.de/.krebs/satzungen/_cgi/302.html), abgerufen am 13.08.2008

- Ortsrechtssammlung der Stadt Cottbus: Satzung der Stiftung Fürst- Pückler-Museum Park und Schloss Branitz idF v. 27.10.2004. [http://www.cottbus.de/.krebs/satzungen/\\_cgi/291.html](http://www.cottbus.de/.krebs/satzungen/_cgi/291.html), abgerufen am 13.08.2008
- Umsatzsteuergesetz (UStG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 21. Februar 2005 (BGBl. I S. 386), zuletzt geändert durch Artikel 8 des Gesetzes vom 20. Dezember 2007 (BGBl. I S. 3150)
- Verfassung der Freien und Hansestadt Hamburg, zuletzt geändert am 16. Mai 2001 (HmbGVBl. S. 106) <http://www.hamburg.de/servlet/contentblob/202338/verfassung-pdf/data.pdf>, abgerufen am 23.09.2008
- Verfassung des Landes Brandenburg, vom 20. August 1992 (GVBl. I S. 298), zuletzt geändert durch Gesetz vom 16. Juni 2004 (GVBl. I S. 254), <http://www.verfassung-en.de/de/bb/brandenburg92-index.htm>, abgerufen am 22.04.2008
- Verfassung des Saarlandes, zuletzt geändert durch Gesetz Nr. 1645 vom 14. Mai 2008 (Amtsbl. S. 986), [http://www.landtag-saar.de/de/landtag\\_entdecken/SVerf.php](http://www.landtag-saar.de/de/landtag_entdecken/SVerf.php), abgerufen am 23.09.2008
- Verfassung von Berlin, zuletzt geändert durch Gesetz vom 6. Juli 2006 (GVBl. S. 710) [http://www.parlament-berlin.de/pari/web/wdefault.nsf/vFiles/D14/\\$FILE/Verfassung%20von%20Berlin\\_Times14.pdf](http://www.parlament-berlin.de/pari/web/wdefault.nsf/vFiles/D14/$FILE/Verfassung%20von%20Berlin_Times14.pdf), abgerufen am 23.09.2008
- Verfassung von Rheinland-Pfalz, zuletzt geändert durch Gesetz vom 16. Dezember 2005, (GVBl. S. 495), [http://rlp.juris.de/rlp/gesamt/Verf\\_RP.htm#Verf\\_RP\\_rahmen](http://rlp.juris.de/rlp/gesamt/Verf_RP.htm#Verf_RP_rahmen), abgerufen am 23.09.2008
- Verordnung (EG) Nr. 1083/2006 des Rates, vom 11. Juli 2006, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0025:0078:DE:PDF>, abgerufen am 10.12.2008
- Verordnung über die Aufstellung und Ausführung des Haushaltsplans der Gemeinden (Gemeindehaushaltsverordnung - GemHV), vom 26. Juni 2002 (GVBl. II/02, [Nr. 19], S. 414), zuletzt geändert durch Verordnung vom 16. April 2007 (GVBl. II/07, [Nr. 08], S. 102), [http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.43187.de](http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.43187.de), abgerufen am 02.08.2008
- Verordnung zur Verteilung und Verwendung der Mittel für die Theater- und Orchesterförderung gemäß § 5 des Brandenburgischen Finanzausgleichsgesetzes, vom 26. Januar 2005 (GVBl. II/05, [Nr. 05], S. 94), geändert durch Artikel 1 der Verordnung vom 09. Februar 2006 (GVBl. II/06, [Nr. 03], S. 34), [http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.14861.de](http://www.landesrecht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.14861.de), abgerufen am 07.05.2008
- Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft (EGV), in der konsolidierten Fassung vom 24.12.2002, [http://eur-lex.europa.eu/de/treaties/dat/12002E/pdf/12002E\\_DE.pdf](http://eur-lex.europa.eu/de/treaties/dat/12002E/pdf/12002E_DE.pdf), abgerufen am 27.09.2008

## Internetquellen

- Amt Burg (Spreewald): Tourismuspreis 2008 für „Spreewälder Sagennacht“.  
<http://www.amt-burg-spreewald.de/content/rubrik/619.html>, abgerufen am 25.6.2008
- Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung: Einwohner 1991 bis 2007. Berechnungsstand 08/2007. [http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis\\_VGR/tbls/tab20.asp](http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/tbls/tab20.asp), abgerufen am 24.05.2008
- Beauftragter der Bundesregierung für die Neuen Länder: Finanzausgleich und Solidarpakt. <http://www.bmvbs.de/-,1663/knoten.htm>, abgerufen am 05.05.2008
- Beauftragter der Bundesregierung für die Neuen Länder: Leuchttürme von Weltrang - Kulturförderung in den neuen Ländern. <http://www.bmvbs.de/beauftragter/Gesellschaftstaerken/-,1702/Kultur.htm>, abgerufen am 24.09.2008
- Beauftragter der Bundesregierung für Kultur und Medien, <http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/beauftragter-fuer-kultur-und-medien.html>, abgerufen am 23.09.2008
- Beauftragter der Bundesregierung für Kultur und Medien: Der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien. <http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/AmtundPerson/amt-und-person.html>, abgerufen am 23.09.2008
- Beauftragter der Bundesregierung für Kultur und Medien: Kultur in den ostdeutschen Ländern. [http://www.bundesregierung.de/nn\\_24744/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/Kulturpolitik/KunstundKulturfoerderung/NeueLaender/neue-laender.html](http://www.bundesregierung.de/nn_24744/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/Kulturpolitik/KunstundKulturfoerderung/NeueLaender/neue-laender.html), abgerufen am 22.09.2008
- Beauftragter der Bundesregierung für Kultur und Medien: Kulturhaushalt 2008. <http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/AmtundPerson/Haushalt/haushalt.html>, abgerufen am 23.09.2008
- Beauftragter der Bundesregierung für Kultur und Medien: Kunst- und Kulturförderung. [http://www.bundesregierung.de/nn\\_23350/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/Kulturpolitik/KunstundKulturfoerderung/kunst-und-kulturfoerderung.html](http://www.bundesregierung.de/nn_23350/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/Kulturpolitik/KunstundKulturfoerderung/kunst-und-kulturfoerderung.html), abgerufen am 22.09.2008
- Beauftragter der Bundesregierung für Kultur und Medien: Reformen für die Kultur. [http://www.bundesregierung.de/nn\\_23350/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/Kulturpolitik/Rahmenbedingungen/rahmenbedingungen.html](http://www.bundesregierung.de/nn_23350/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/Kulturpolitik/Rahmenbedingungen/rahmenbedingungen.html), abgerufen am 22.09.2008
- Berlin-Brandenburg-Portal: Das Leitbild der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg. <http://www.berlin-brandenburg.de/leitbild/index.html>, abgerufen am 25.04.2008
- Bertelsmann-Stiftung: Wegweiser Kommune. <http://www.wegweiser-kommune.de>, abgerufen am 05.10.2008

Bildungsnetzwerk Lernende Lausitz, <http://www.lernende-lausitz.de>, abgerufen am 28.10.2008

Brandenburger Theater, [www.brandenburgertheater.de](http://www.brandenburgertheater.de), abgerufen am 21.02.2009

Brandenburger Theater, [http://www.brandenburgertheater.de/upload/bilder/CCC/Eingang\\_Groes\\_Haus\\_gross.jpg](http://www.brandenburgertheater.de/upload/bilder/CCC/Eingang_Groes_Haus_gross.jpg), abgerufen am 18.04.2009

Brandenburgische Technische Universität: Leitbild. <http://www.tu-cottbus.de/btu/de/universitaet/leitbild.html>, abgerufen am 08.02.2009

Buchholz, Gert/Verdi (Hrsg.): Ratgeber Freie - Kunst und Medien. Aktualisierte Online-Version auf der Basis der 6. Auflage des gleichnamigen Buches von Gert Buchholz aus dem Jahr 2002, [http://www.ratgeber-freie.de/frame\\_seite.php3?kapitel=030501&view=&si=48d977286e0f8](http://www.ratgeber-freie.de/frame_seite.php3?kapitel=030501&view=&si=48d977286e0f8), abgerufen am 19.01.2009

bühne 8: bühne 8. <http://www.buehne8.de/>, abgerufen am 14.08.2008

Bundesagentur für Arbeit: Bezirke der Agenturen für Arbeit nach SGBII-Trägern. <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/000000/html/start/monat/hintergrund.shtml>, abgerufen am 10.08.2008

Bundesministerium des Inneren: Organisationshandbuch. Methoden und Techniken. [http://www.orghandbuch.de/nn\\_414926/OrganisationsHandbuch/DE/6\\_MethodenTechniken/63\\_Analysetechniken/634\\_SWOT-Analyse/swot-analyse-node.html?\\_\\_nnn=true](http://www.orghandbuch.de/nn_414926/OrganisationsHandbuch/DE/6_MethodenTechniken/63_Analysetechniken/634_SWOT-Analyse/swot-analyse-node.html?__nnn=true), abgerufen am 07.10.2008

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Industrienähe Dienstleistungen. <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/Industrie/industrienae-dienstleistungen.html>, abgerufen am 10.08.2008

Bundestransferstelle Soziale Stadt: Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“. <http://www.sozialestadt.de/programm/>, abgerufen am 27.08.2008

Bundestransferstelle Stadtumbau Ost: Bund-Länder-Programm Stadtumbau Ost. <http://www.stadtumbau-ost.info/>, abgerufen am 26.08.2008

Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren: Kultur und demografischer Wandel. Konsequenzen für kulturelle Bildung und Soziokultur. Positionspapier des Rates für Soziokultur und kulturelle Bildung im Deutschen Kulturrat. <http://www.sozio.kultur.de/>, im Archiv, abgerufen am 31.03.2008

Bundesverwaltungsamt: Die kommunale Ebene allgemein. [http://www.bund.de/nn\\_177680/DE/WuW/Behoerden/Kommune/Kommune-knoten.html\\_\\_nnn=true](http://www.bund.de/nn_177680/DE/WuW/Behoerden/Kommune/Kommune-knoten.html__nnn=true), abgerufen am 24.09.2008

Bundeszentrale für politische Bildung: Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik. Kulturpolitik. <http://www.bpb.de/wissen/01026827775119948859931969382328,2,0,Kulturpolitik.html#art2>, abgerufen am 24.09.2008

Centrum für Innovation und Technologie GmbH Forst: Regionalmanagement der Region Lausitz-Spreewald. <http://www.lausitz.de/Regionales/de/Regionalmanagement.html>, abgerufen am 10.12.2008

CMT GmbH: Über uns. <http://www.cmt-cottbus.de/ueberuns.html>, abgerufen am 14.08.2008

Cottbuser Kindermusical: Historie. <http://www.cottbuserkindermusical.de/html/historie.html>, abgerufen am 14.08.2008

Cottbuser Musikherbst: Historie. <http://www.musikherbst-cottbus.de/>, abgerufen am 15.08.2008

Deutscher Bühnenverein: Frauen öfter im Theater als Männer - Bühnenverein und Universität Düsseldorf veröffentlichen Leitfaden für Besucherbefragungen in Theatern und Orchestern. Pressemitteilung vom 30.05.2001, [http://www.buehnenverein.de/presse/presse\\_details.php?id=31&art=mitteilung&start=150&qry=](http://www.buehnenverein.de/presse/presse_details.php?id=31&art=mitteilung&start=150&qry=), abgerufen am 30.08.2008

Deutscher Bühnenverein: Theatersituation äußerst angespannt. Pressemitteilung vom 22.09.2003, [http://www.buehnenverein.de/presse/presse\\_details.php?id=93&art=mitteilung&start=90&qry=](http://www.buehnenverein.de/presse/presse_details.php?id=93&art=mitteilung&start=90&qry=), abgerufen am 12.10.2008

Deutscher Bühnenverein: Warum sich Bühnenverein und DOV nicht geeinigt haben. Positionspapier des Deutschen Bühnenvereins vom 16.10.2008, [http://www.buehnenverein.de/presse/presse\\_details.php?id=217&art=position&start=0&qry=](http://www.buehnenverein.de/presse/presse_details.php?id=217&art=position&start=0&qry=), abgerufen am 21.10.2008

Deutscher Bühnenverein: Wir über uns. <http://www.buehnenverein.de/index.php>, abgerufen am 13.06.2008

Deutscher Bundestag: Wissen von A-Z. Globale Minderausgabe. [http://www.bundestag.de/wissen/glossar/G/glob\\_minder.html](http://www.bundestag.de/wissen/glossar/G/glob_minder.html), abgerufen am 23.10.2008

Deutscher Bundestag: Wissen von A bis Z. Haushaltssperre. [http://www.bundestag.de/wissen/glossar/H/hh\\_sperre.html](http://www.bundestag.de/wissen/glossar/H/hh_sperre.html), abgerufen am 23.10.2008

Deutscher Kulturrat: Mehr Schatten als Licht in der Kulturpolitik. Pressemitteilung vom 28.12.2006, <http://www.kulturrat.de/detail.php?detail=922&rubrik=16>, abgerufen am 23.03.2008

Deutsches Theaterverzeichnis: Theatersuche (Brandenburg und Sachsen). <http://www.theaterverzeichnis.de>, abgerufen am 10.05.2009

Deutschlandradio Kultur: Kulturinterview mit Kulturstaatsministerin Christina Weiss am 23.06.2005 im Vorfeld des 3. Kulturpolitischen Bundeskongresses „publikum.macht.kultur.“ am 23. und 24.06.2005 in Berlin. <http://www.dradio.de/dkultur/sendungen/kulturinterview/388907/>, abgerufen am 08.01.2009

Entwicklungsgesellschaft Cottbus mbH: Unternehmenspräsentation. <http://www.egc-cottbus.de/service/unternehmen.html>, abgerufen am 02.11.2008

FC Energie Cottbus: Ticketpreise 2008/09. <http://www.fcenergie.de/tickets/preise/home.php>, abgerufen am 04.01.2009

FilmFestival Cottbus: Home. [http://filmfestival.pool-production.de/?page\\_name=Home](http://filmfestival.pool-production.de/?page_name=Home), abgerufen am 14.08.2008

Flickr: Spielplanpräsentation des Staatstheaters Cottbus im Branitzer Park. <http://www.flickr.com/photos/jpittasch/2817251723/>, abgerufen am 28.03.2009

Frauenliste Cottbus: Wahlprogramm. Starke Frauen für Cottbus – Kommunalpolitik mit Herz und Verstand. [http://www.frauenliste-cottbus.de/77/Frauenliste\\_-\\_Aktuell.html](http://www.frauenliste-cottbus.de/77/Frauenliste_-_Aktuell.html), abgerufen am 17.08.2008

Gemeinsame Landesplanung Berlin-Brandenburg: Landesentwicklungsplanung. <http://gl.berlin-brandenburg.de/landesentwicklungsplanung/index.html>, abgerufen am 17.12.2008

Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger: Normalvertrag. <http://www.buehnen-genossenschaft.de/aenderungnormal.htm>, abgerufen am 20.06.2008

Google Maps: Karte Cottbus und Umgebung. <http://maps.google.de>, abgerufen am 18.04.2009

Handelsregister: Suchanfrage zu Vereinen mit Sitz in Cottbus. [http://www.handelsregister.de/rp\\_web/search.do?doppelt](http://www.handelsregister.de/rp_web/search.do?doppelt), abgerufen am 19.08.2008

Hans Otto Theater, [www.hot.potsdam.de](http://www.hot.potsdam.de), abgerufen am 21.02.2009

Hausmann, Andrea/Kulturmanagement Network: Älter, bunter, weniger. Beitrag vom 07.06.2007 im Log-In-Bereich, [http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v\\_d/ni\\_424/cs\\_11/index.html](http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_424/cs_11/index.html), abgerufen am 28.08.2007

Höft, Uwe: SWOT-Analyse. FH Brandenburg 2001, <http://www.fh-brandenburg.de/~hoeft/toolbox/swot.htm>, abgerufen am 07.10.2008

Holetzeck, Mario: Vita. <http://www.masterofpuppets.de/vita.html#>, abgerufen am 16.07.2008

IBA Fürst-Pückler-Land: Internationale Bauausstellung Fürst-Pückler-Land. <http://www.iba-see.de>, abgerufen am 10.12.2008

Industriekultur, Magazin für Denkmalpflege, Landschaft, Sozial-, Umwelt- und Technikgeschichte: Cottbus: Kunstmuseum Dieselkraftwerk öffnet am 8. Mai seine Pforten. <http://www.industrie-kultur.de/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=198>, abgerufen am 29.03.2009

Infoportal EUROPA FÖRDERT KULTUR der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.: Audiovisuelle Medien. Erstellt am 06.03.2008, <http://www.europa-foerdert-kultur.info/index.php?&nav1=politik02>, abgerufen am 29.09.2008

Infoportal EUROPA FÖRDERT KULTUR der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.: Jugendförderung der EU - Europäischer Freiwilligendienst. Erstellt am 06.03.2008,



<http://www.europa-foerdert-kultur.info/index.php?&nav1=politik04>, abgerufen am 29.09.2008

Infoportal EUROPA FÖRDERT KULTUR der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.: Bildungsförderung der EU – ERASMUS. Erstellt am 07.07.2008, <http://www.europa-foerdert-kultur.info/index.php?&nav1=politik03>, abgerufen am 29.09.2008

Infoportal EUROPA FÖRDERT KULTUR der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.: Kulturförderung der Europäischen Union. Erstellt am 17.9.2008, <http://www.europa-foerdert-kultur.info/index.php?&nav1=politik01>, abgerufen am 27.09.2008

Infoportal EUROPA FÖRDERT KULTUR der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.: Strukturförderung. Erstellt am 17.9.2008, <http://www.europa-foerdert-kultur.info/index.php?&nav1=politik06>, abgerufen am 27.09.2008

Interministerielle Arbeitsgruppe Aufbau Ost: Stärkung der Wachstumskräfte durch räumliche und sektorale Fokussierung von Landesmitteln. Siebter Bericht der Interministeriellen Arbeitsgruppe Aufbau Ost zur Sitzung der Landesregierung am 02.12.2008, <http://www.stk.brandenburg.de/cms/detail.php?gsid=lbm1.c.382548.de>, abgerufen am 17.12.2008

Jugendkulturzentrum Glad House: Startseite. <http://www.gladhouse.de>, abgerufen am 14.08.2008

Jugendtanztheater: Wer wir sind. <http://www.jutta-cottbus.de/11.php>, abgerufen am 14.08.2008

Kirchmair, Rolf: Status quo: Aktuelle Erkenntnisse zur Seniorenwerbung. Zusammenfassung des Vortrags anlässlich der Fachtagung „Werbung 50plus“ am 27.03.2007 in Frankfurt am Main, <http://www.reifemaerkte.de/topartikel.php?id=459>, abgerufen am 26.03.2008

Kleist-Forum Frankfurt (Oder), [www.kleistforum.de](http://www.kleistforum.de), abgerufen am 21.02.2009

Kulturkreis der deutschen Wirtschaft: Arbeitskreis Kultursponsoring: Kulturförderung in Deutschland. [http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=45&Itemid=178](http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=45&Itemid=178), abgerufen am 30.09.2008

Kulturkreis der deutschen Wirtschaft: Arbeitskreis Kultursponsoring: Kultursponsoring. [http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=45&Itemid=178](http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=45&Itemid=178), abgerufen am 30.09.2008

Kulturportal des Landes Brandenburg: bühne 8. [http://kulturportal.maerkischeallgemeine.de/cms/beitrag/11064550/72279/Neue\\_Buehne.html?crosscontext=71419](http://kulturportal.maerkischeallgemeine.de/cms/beitrag/11064550/72279/Neue_Buehne.html?crosscontext=71419), abgerufen am 14.08.2008

Kulturportal Deutschland: Länder. [http://www.kulturportal-deutschland.de/kp/laender\\_start.html](http://www.kulturportal-deutschland.de/kp/laender_start.html), abgerufen am 23.09.2008

Kunstmuseum Dieselkraftwerk, <http://www.museum-dkw.de/institution.htm>, abgerufen am 07.06.2008

Kunstmuseum Dieselkraftwerk: Öffnungszeiten und Eintritt. [http://www.museum-dkw.de/service\\_3.htm](http://www.museum-dkw.de/service_3.htm), abgerufen am 04.01.2009

Land Brandenburg: Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus ist auf den Weg gebracht. Pressemitteilung vom 28.04.2004, <http://www.stk.brandenburg.de/cms/detail.php?gsid=5lbm1.c.150133.de>, abgerufen am 16.04.2008

Land Brandenburg: Kunstmuseum Cottbus feiert 30. Geburtstag. Pressemitteilung Nr. 26/07 vom 09.03.2007, [http://www.mwfk.brandenburg.de/sixcms/detail.php?id=285846&\\_siteid=13](http://www.mwfk.brandenburg.de/sixcms/detail.php?id=285846&_siteid=13), abgerufen am 16.04.2008

Land Brandenburg: Modernisierung der Landesverwaltung. Kabinett beschließt Bericht zum Verwaltungsmodernisierungsgesetz. Pressemitteilung vom 04.08.2008, <http://www.stk.brandenburg.de/cms/detail.php?id=322691>, abgerufen am 20.04.2008

Land Brandenburg: Verwaltungsmodernisierung und Haushaltssicherung. [http://www.brandenburg.de/cms/detail.php?\\_siteid=18&id=165124](http://www.brandenburg.de/cms/detail.php?_siteid=18&id=165124), abgerufen am 10.06.2008

Land Brandenburg, Staatskanzlei: Förderstrategie mit neuen Schwerpunkten. Wachstumskerne benannt – Regierungserklärung angekündigt. Pressemitteilung vom 22.11.2005, <http://www.stk.brandenburg.de/cms/detail.php?gsid=lbm1.c.315935.de>, abgerufen am 05.01.2008

Land Brandenburg, Staatskanzlei: Regierungserklärung des Ministerpräsidenten Matthias Platzeck vom 14.12.2005 im brandenburgischen Landtag. <http://www.stk.brandenburg.de/cms/detail.php?gsid=lbm1.c.321072.de&>, abgerufen am 17.12.2008

Landesportal Brandenburg: Brandenburg-Karte. <http://www.brandenburg.de/cms/detail.php/lbm1.c.379499.de>, abgerufen am 28.04.2008

Landesverbände Freie Theater Brandenburg e. V.: Vorwort. <http://www.freie-theater-brandenburg.de/vorwort.html>, abgerufen am 25.12.2008

Landtag Brandenburg: Fachausschüsse. [http://www.landtag.brandenburg.de/de/Parlament/Ausschuesse\\_\\_Gremien/Fachausschuesse/293552.html](http://www.landtag.brandenburg.de/de/Parlament/Ausschuesse__Gremien/Fachausschuesse/293552.html), abgerufen am 19.07.2008

Max-Grünebaum-Stiftung, <http://www.max-gruenebaum-stiftung.de>, abgerufen am 24.10.2008

Meyers Lexikon Online: Brandenburg. [http://lexikon.meyers.de/wissen/Brandenburg+\(Gliederstaat\)](http://lexikon.meyers.de/wissen/Brandenburg+(Gliederstaat)), abgerufen am 28.04.2008

Meyers Lexikon Online: Eiserner Vorhang. [http://lexikon.meyers.de/wissen/eiserner+Vorhang+\(Sachartikel\)](http://lexikon.meyers.de/wissen/eiserner+Vorhang+(Sachartikel)), abgerufen am 30.11.2008

Meyers Lexikon Online: Fachschule. <http://lexikon.meyers.de/wissen/Fachschule>, abgerufen am 02.01.2009

Meyers Lexikon Online: Industrie. [http://lexikon.meyers.de/wissen/Industrie+\(Sachartikel\)+Wirtschaftsleben](http://lexikon.meyers.de/wissen/Industrie+(Sachartikel)+Wirtschaftsleben), abgerufen am 31.10.2008

Meyers Lexikon Online: Kameralistik. <http://lexikon.meyers.de/wissen/kameralistisches+Rechnungswesen>, abgerufen am 18.10.2008

Meyers Lexikon Online: Länderfinanzausgleich. [http://lexikon.meyers.de/wissen/Finanzausgleich+\(Sachartikel\)](http://lexikon.meyers.de/wissen/Finanzausgleich+(Sachartikel)), abgerufen am 08.12.2008

Meyers Online Lexikon: Mäzen. [http://lexikon.meyers.de/wissen/M%C3%A4zen+\(Sachartikel\)](http://lexikon.meyers.de/wissen/M%C3%A4zen+(Sachartikel)), abgerufen am 30.09.2008

Meyers Lexikon Online: Polytechnische Oberschule. <http://lexikon.meyers.de/wissen/Oberschule>, abgerufen am 02.01.2009

Meyers Lexikon Online: Private-Public-Partnership. <http://lexikon.meyers.de/wissen/Public-Private-Partnership>, abgerufen am 12.10.2008

Meyers Lexikon Online: Regiebetrieb. [http://lexikon.meyers.de/wissen/Regiebetrieb+\(Sachartikel\)+Wirtschaftswissenschaft](http://lexikon.meyers.de/wissen/Regiebetrieb+(Sachartikel)+Wirtschaftswissenschaft), abgerufen am 23.02.2009

Meyers Lexikon Online: Sorben. [http://lexikon.meyers.de/wissen/Sorben+\(Sachartikel\)](http://lexikon.meyers.de/wissen/Sorben+(Sachartikel)), abgerufen am 16.10.2008

Meyers Lexikon Online: Spenden. <http://lexikon.meyers.de/wissen/Spenden>, abgerufen am 30.09.2008

Meyers Lexikon Online: Stiftung. [http://lexikon.meyers.de/wissen/Stiftung+\(Sachartikel\)](http://lexikon.meyers.de/wissen/Stiftung+(Sachartikel)), abgerufen am 30.09.2008

Meyers Lexikon Online: Theater. [http://lexikon.meyers.de/wissen/Theater+\(Sachartikel\)](http://lexikon.meyers.de/wissen/Theater+(Sachartikel)), abgerufen am 02.10.2008

Meyers Lexikon Online: Verein. <http://lexikon.meyers.de/wissen/Verein>, abgerufen am 30.09.2008

Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg: Landeshaushalt: Endgültiger Jahresabschluss 2007 vorgestellt. Pressemitteilung Nr. 18/2008 vom 25.02.2008, <http://www.mdf.brandenburg.de/cms/detail.php/bb2.c.454376.de>, abgerufen am 16.05.2008

Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg: Kommunen: Sehr erfreuliche Entwicklung der Steuereinnahmen. Pressemitteilung Nr. 30/2008 vom 17.04.2008, <http://www.mdf.brandenburg.de/cms/detail.php/bb2.c.462908.de>, abgerufen am 30.07.2008

Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg: Steuerschätzung: Ergebnisse bestätigen Haushaltsannahmen des Landes Brandenburg. Pressemitteilung Nr. 38/2008 vom 09.05.2008, <http://www.mdf.brandenburg.de/cms/detail.php/bb2.c.479146.de>, abgerufen am 24.05.2008

- Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg: Steuerschätzung mit zwiespältigem Ergebnis. Pressemitteilung Nr. 80/2008 vom 07.11.2008, <http://www.mdf.brandenburg.de/cms/detail.php/bb1.c.134182.de>, abgerufen am 18.11.2008
- Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg: Kommunalen Finanzausgleich des Landes Brandenburg. <http://www.mdf.brandenburg.de/cms/detail.php/lbm1.c.364082.de>, abgerufen am 12.08.2008
- Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg: Konjunktur II: Zukunftsinvestitionsgesetz. <http://www.mdf.brandenburg.de/cms/detail.php/bb1.c.148713.de?highlight=konjunkturpaket>, abgerufen am 14.03.2009
- Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg: Landeshaushalt - Haushalt und Finanzpolitik. <http://www.mdf.brandenburg.de/cms/detail.php/lbm1.c.354354.de>, abgerufen am 29.11.2008
- Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg: Brandenburgischer Theater- und Konzertverbund verlängert. Pressemitteilung Nr. 129/04 vom 12.08.2004, [http://www.mwfk.brandenburg.de/sixcms/detail.php?id=171900&\\_siteid=13](http://www.mwfk.brandenburg.de/sixcms/detail.php?id=171900&_siteid=13), abgerufen am 07.05.2008
- Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg: Theater- und Orchesterverbund vor der Verlängerung. Pressemitteilung Nr. 115 vom 23.10.2007, <http://www.mwfk.brandenburg.de/cms/detail.php?gsid=bb2.c.436485.de>, abgerufen am 16.04.2008
- Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg: Kulturministerium stockt Theater- und Orchesterfinanzierung für das Jahr 2008 auf. Pressemitteilung Nr. 134/08 vom 03.12.2008, <http://www.mwfk.brandenburg.de/cms/detail.php?gsid=bb1.c.136929.de>, abgerufen am 17.01.2009
- Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg: Curriculum vitae: Prof. Dr. Johanna Wanka. [http://www.mwfk.brandenburg.de/cms/detail.php?id=49221&\\_siteid=16](http://www.mwfk.brandenburg.de/cms/detail.php?id=49221&_siteid=16), abgerufen am 19.07.2008
- Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg: Hans Otto Theater. <http://www.mwfk.brandenburg.de/sixcms/media.php/1492/HOT2007.gif>, abgerufen am 18.04.2009
- Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg: Kleist-Forum Frankfurt (Oder). <http://www.mwfk.brandenburg.de/sixcms/media.php/1492/Kleistforum07.gif>, abgerufen am 18.04.2009
- Mitteldeutscher Rundfunk: Damals in der DDR. <http://www.mdr.de/damals-in-der-ddr/lexikon/1601570.html>, abgerufen am 03.10.2008
- Monster.de: Kulturmanager. [http://berufsstart.monster.de/15123\\_de-de\\_p1.asp](http://berufsstart.monster.de/15123_de-de_p1.asp), abgerufen am 07.10.2008
- Neue Bühne Senftenberg, [www.theater-senftenberg.de](http://www.theater-senftenberg.de), abgerufen am 21.02.2009

Neue Züricher Zeitung: Theater ist ein Gesellschaftsspiel. Bericht vom 15.11.2008, [http://www.nzz.ch/nachrichten/kultur/aktuell/theater\\_ist\\_ein\\_gesellschaftsspiel\\_1.1265680.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/kultur/aktuell/theater_ist_ein_gesellschaftsspiel_1.1265680.html), abgerufen am 07.02.2009

Niederlausitz Aktuell: Wendenkönig Mato auf der Suche nach dem Glück - „Spreewälder Sagennacht“ zu Pfingsten im Kurort Burg (Spreewald). Artikel vom 22.02.2008, [http://www.niederlausitz-aktuell.de/artikel\\_279\\_952.php](http://www.niederlausitz-aktuell.de/artikel_279_952.php), abgerufen am 28.03.2009

piccolo Theater: Über uns. [http://www.piccolo-cottbus.de/cms/show.php?page=piccolo\\_ueberuns&PHPSESSID=c449c47d2d40fadf30c4524c78e003](http://www.piccolo-cottbus.de/cms/show.php?page=piccolo_ueberuns&PHPSESSID=c449c47d2d40fadf30c4524c78e003), abgerufen am 13.08.2008

Portal der Europäischen Union: Europäische Kulturagenda im Zeichen der Globalisierung. Erstellt am 28.05.2008, <http://europa.eu/scadplus/leg/de/lvb/l29019.htm>, abgerufen am 29.09.2008

Portal der Europäischen Kommission: Europäisches Jahr des interkulturellen Dialogs. Erstellt am 01.09.2008, [http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc415\\_de.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc415_de.htm), abgerufen am 29.09.2008

Portal der Europäischen Kommission: Kultur - Frühere Programme und Aktionen. Erstellt am 04.09.2008, [http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc419\\_de.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc419_de.htm), abgerufen am 27.09.2008

Portal der Europäischen Kommission: Programm Kulturhauptstädte Europas. Erstellt am 19.09.2008, [http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc413\\_de.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc413_de.htm), abgerufen am 27.09.2008

Puppenbühne Regenbogen: Cottbuser Puppenspielfestival „Hände hoch“. [http://www.puppenbuehne-regenbogen.de/foerderverein\\_festival.htm](http://www.puppenbuehne-regenbogen.de/foerderverein_festival.htm), abgerufen am 15.08.2008

Recklies, Dagmar: SWOT-Analyse. <http://www.themanagement.de/MD/Swot.htm>, abgerufen am 07.10.2008

Rufo, Marc/Zerres, Christopher/Zerres, Michael: SWOT-Analyse. <http://bookboon.com/de/studium/management/swot-analyse>, abgerufen am 29.03.2009

Sport- und Freizeitbad Lagune Cottbus: Eintrittspreise. <http://www.lagune-cottbus.de/web/index.php?id=24&itemid=10>, abgerufen am 04.01.2009

Staatstheater Cottbus: Preise im Freiverkauf. <http://www.staatstheater-cottbus.de/494-564.htm>, abgerufen am 04.01.2009

Staatstheater Cottbus: Wir über uns. <http://www.staatstheater-cottbus.de/486.htm>, abgerufen am 19.04.2008

Stadt Cottbus: Biografie von Frank Szymanski. <http://www.cottbus.de/buerger/index.html>, abgerufen am 29.07.2008

Stadt Cottbus: Cottbus-Pass. <http://www.cottbus.de/abfrage/stadtbuero/vorgang.pl?id=3069>, abgerufen am 11.12.2008

Stadt Cottbus: Informationen der Stadtverordnetenversammlung. <http://www.cottbus.de/opt/senator/abfrage/index.pl>, abgerufen am 16.10.2008

Stadt Cottbus: Organigramm der Cottbuser Stadtverwaltung. <http://www.cottbus.de/buerger/rathaus/index.html>, abgerufen am 29.07.2008

Stadt Cottbus: Staatstheater Cottbus. <http://www.cottbus.de/gaeste/wissenswertes/buehnen/staatstheater,40000010.html>, abgerufen am 24.10.2008

Stadt Cottbus: Wissenswertes. <http://www.cottbus.de/gaeste/wissenswertes/index.html>, abgerufen am 16.10.2008

Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Gebiet und Bevölkerung. [http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de\\_jb01\\_jahrtab1.asp](http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_jb01_jahrtab1.asp), abgerufen am 24.10.2008

Statistisches Bundesamt: Kulturausgaben der öffentlichen Hand bei 8,2 Milliarden Euro. Pressemitteilung Nr. 201 vom 05.05.2004, [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2004/05/PD04\\_201\\_213.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2004/05/PD04_201_213.psml), abgerufen am 24.09.2008

Statistisches Bundesamt: Im Jahr 2005 doppelt so viele 60-Jährige wie Neugeborene. Pressemitteilung Nr. 464 vom 07.11.2006, [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2006/11/PD06\\_464\\_12421,templateId=renderPrint.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2006/11/PD06_464_12421,templateId=renderPrint.psml), abgerufen am 04.10.2008

Statistisches Bundesamt: Kulturausgaben der öffentlichen Hand bei 8,1 Milliarden Euro. Pressemitteilung Nr. 339 vom 09.09.2008, [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2008/09/PD08\\_339\\_216.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2008/09/PD08_339_216.psml), abgerufen am 24.09.2008

Statistisches Bundesamt: Durchschnittliche Kinderzahl je Frau. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/GeburtenSterbefaelle/Tabellen/Content50/GeburtenZiffer,templateId=renderPrint.psml>, abgerufen am 02.12.2008

Stiftung Fürst-Pückler-Museum Park und Schloss Branitz: Geschichte. <http://www.pueckler-museum.de/index.php?sprache=german&menu=5&content=geschichte>, abgerufen am 13.08.2008

Stiftung Fürst-Pückler-Park Bad Muskau: Geschichte. <http://www.muskauer-park.de/index.php?cat=11>, abgerufen am 21.08.2008

Studentenkabarettreffen: Wie es dazu kam. <http://www.studentenkabarett.de/index.php?rt=ko&sr=&ct=fest&rt=ko&ct=abl>, abgerufen am 15.08.2008

TheaterNative C: Geschichte. <http://www.theatervative-cottbus.de/geschichte.php>, abgerufen am 14.08.2008

Tierpark Cottbus: Organisatorisches. <http://www.zoo-cottbus.de/offnungszeiten.html>,  
abgerufen am 04.01.2009

UCI Kinowelt am Lausitz Park: Kinoinformationen. [http://www.uci-kinowelt.de/kino/  
Kinoinformationen/47](http://www.uci-kinowelt.de/kino/Kinoinformationen/47), abgerufen am 04.01.2009

Uckermärkische Bühnen Schwedt, [www.theater-schwedt.de](http://www.theater-schwedt.de), abgerufen am  
21.02.2009

Unabhängige Aktive Bürger: Wahlprogramm der AUB 2008. [http://www.aub-cott  
bus.de/99642.html](http://www.aub-cottbus.de/99642.html), abgerufen am 23.07.2008

Verband deutscher Musikschulen: Mitgliedschulen im VdM von 1952 bis heute.  
[http://www.musikschulen.de/musikschulen/fakten/vdm-musikschulen/index.  
html](http://www.musikschulen.de/musikschulen/fakten/vdm-musikschulen/index.html), abgerufen am 05.10.2008

Wikipedia: Cottbus. [http://de.wikipedia.org/wiki/Cottbus#Geographische\\_Lage](http://de.wikipedia.org/wiki/Cottbus#Geographische_Lage),  
abgerufen am 16.10.2008

Wikipedia: Förderverein. <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%B6rderverein>, abge-  
rufen am 30.09.2008

Wikipedia: Haushaltssperre. <http://de.wikipedia.org/wiki/Haushaltssperre>, abgeru-  
fen am 28.01.2009

Wikipedia: Hochkultur (Soziologie). [http://de.wikipedia.org/wiki/Hochkultur\\_\(Soz  
iologie\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Hochkultur_(Soziologie)), abgerufen am 20.09.2008

Wikipedia: Höhenkammliteratur. [http://de.wikipedia.org/wiki/H%C3%B6henkamm  
literatur](http://de.wikipedia.org/wiki/H%C3%B6henkamm_literatur), abgerufen am 20.09.2008

Wikipedia: Linear Regression. [http://en.wikipedia.org/wiki/Linear\\_regression](http://en.wikipedia.org/wiki/Linear_regression), ab-  
gerufen am 28.01.2009

Wikipedia: Pillenknick. <http://de.wikipedia.org/wiki/Pillenknick>, abgerufen am  
28.04.2008

Wikipedia: Regiebetrieb. <http://de.wikipedia.org/wiki/Regiebetrieb>, abgerufen am  
23.02.2009

Wikipedia: Stiftung. <http://de.wikipedia.org/wiki/Stiftung>, abgerufen am 30.09.2008

Wikipedia: SWOT-Analyse. <http://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>, abgerufen  
am 02.02.2009

Wikipedia: SWOT analysis. [http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis), abgerufen  
am 18.04.2009

Wikipedia: Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder. [http://de.wikipedia.  
org/wiki/Tarifvertrag\\_f%C3%BCr\\_den\\_%C3%B6ffentlichen\\_Dienst\\_der\\_L%C3%  
A4nder#Einkommensentwicklung](http://de.wikipedia.org/wiki/Tarifvertrag_f%C3%BCr_den_%C3%B6ffentlichen_Dienst_der_L%C3%A4nder#Einkommensentwicklung), abgerufen am 13.04.2009

Wikipedia: Vaudeville. <http://de.wikipedia.org/wiki/Vaudeville>, abgerufen am  
26.01.2009

Wuppertaler Bühnen: Ensemble. <http://www.wuppertaler-buehnen.de/ensemble/info.php?id=2622>, abgerufen am 16.07.2008

ZDFtheaterkanal: NV-Bühne wesentlich geändert. [http://www.theaterkanal.de/theater/institutionen/deutscher\\_buehnenverein/normalvertrag\\_buehne\\_wesentlich\\_geaendert/](http://www.theaterkanal.de/theater/institutionen/deutscher_buehnenverein/normalvertrag_buehne_wesentlich_geaendert/), abgerufen am 20.06.2008

Zitate24.de: Zitate von Sokrates. [http://www.zitate24.de/zitate\\_author\\_169.php](http://www.zitate24.de/zitate_author_169.php), abgerufen am 19.09.2008

4managers: SWOT-Analyse. <http://www.4managers.de/themen/swot-analyse/>, abgerufen am 07.10.2008

### **Unveröffentlichte Quellen (auf Anfrage)**

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg: Entwicklung der zusammengefassten Geburtenziffer im Land Brandenburg. Excel-Datei erhalten per E-Mail von Anita Depner (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg/Mitarbeiterin Abteilung 4: Referat Bevölkerung) am 12.01.2009

Bundesagentur für Arbeit, Statistikstelle Ost: Arbeitslosenquote auf der Basis der abhängigen zivilen Erwerbspersonen. Region Arbeitsagentur Cottbus, Zeitraum Januar 1991 bis Dezember 2007 (Monatsdaten). Erhalten per E-Mail von Thomas Bertat (Bundesagentur für Arbeit/Mitarbeiter Statistikstelle Ost) am 15.01.2008

Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung: Abkommen über die Finanzierung der Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus. Unterzeichnet am 29.08.2004. Überreicht durch Griseldis Michelbach (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Mitarbeiterin Verwaltung) am 16.05.2008

Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung: Bauantrag für das Bauvorhaben Umbau- und Sanierung Großes Haus. 1. Bauabschnitt. Überreicht durch Griseldis Michelbach (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Mitarbeiterin Verwaltung) am 16.05.2008

Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung: Bilanz der Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus zum 31.12.2005. Überreicht durch Griseldis Michelbach (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Mitarbeiterin Verwaltung) am 16.05.2008

Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung: Satzung der Brandenburgischen Kulturstiftung Cottbus vom 23.02.2005. Überreicht von Griseldis Michelbach (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Mitarbeiterin Verwaltung) am 16.05.2008

Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung: Wirtschaftsplan für das Haushaltsjahr 2005. Überreicht durch Griseldis Michelbach (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Mitarbeiterin Verwaltung) am 16.05.2008



- Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung: Wirtschaftsplan für das Haushaltsjahr 2006. Überreicht durch Griseldis Michelbach (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Mitarbeiterin Verwaltung) am 16.05.2008
- Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung: Wirtschaftsplan für das Haushaltsjahr 2007. Überreicht durch Griseldis Michelbach (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Mitarbeiterin Verwaltung) am 16.05.2008
- Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Verwaltung: Wirtschaftsplan für die Haushaltsjahre 2008/09. Überreicht durch Griseldis Michelbach (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Mitarbeiterin Verwaltung) am 16.05.2008
- Cornell, Hajo: Keynotes für das 1. Kulturmanagement-Symposium am 16.11.07 an der Viadrina Frankfurt (Oder). Erhalten per E-Mail von Thomas Ruben (Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg/Mitarbeiter Referat 32: Kulturentwicklung und -finanzierung) am 29.11.2007
- Dreyer, Matthias: Der demografische Wandel und die Kultur – Was haben beide miteinander zu tun? Vortrag zum Kulturmanagement-Symposium an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt(Oder) am 16.11.2007. Erhalten per Post von Matthias Dreyer (Stiftung Niedersachsen/Verwaltung) am 03.12.2007
- Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg: Übersicht Kulturausgaben 1991-2009. Excel-Datei erhalten per E-Mail von Kai Erfurth (Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg/Mitarbeiter Referat 32: Kulturentwicklung und -finanzierung) am 09.03.2009
- Staatstheater Cottbus: Fragebogen A über Öffentliche Theater. Zuarbeit des Staatstheaters Cottbus zur Theaterstatistik 1994/1995 des Deutschen Bühnenvereins. Cottbus 1995, überreicht durch Ursula Englert (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Personalsachbearbeiterin) am 07.11.2008
- Staatstheater Cottbus: Fragebogen A über Öffentliche Theater. Zuarbeit des Staatstheaters Cottbus zur Theaterstatistik 1995/1996 des Deutschen Bühnenvereins. Cottbus 1996, überreicht durch Ursula Englert (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Personalsachbearbeiterin) am 07.11.2008
- Staatstheater Cottbus: Fragebogen A über Öffentliche Theater. Zuarbeit des Staatstheaters Cottbus zur Theaterstatistik 1996/1997 des Deutschen Bühnenvereins. Cottbus 1997, überreicht durch Ursula Englert (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Personalsachbearbeiterin) am 07.11.2008
- Staatstheater Cottbus: Fragebogen A über Öffentliche Theater. Zuarbeit des Staatstheaters Cottbus zur Theaterstatistik 1997/1998 des Deutschen Bühnenvereins. Cottbus 1998, überreicht durch Ursula Englert (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Personalsachbearbeiterin) am 07.11.2008
- Staatstheater Cottbus: Fragebogen A über Öffentliche Theater. Zuarbeit des Staatstheaters Cottbus zur Theaterstatistik 1998/1999 des Deutschen Bühnenvereins.

- Cottbus 1999, überreicht durch Ursula Englert (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Personalsachbearbeiterin) am 07.11.2008
- Staatstheater Cottbus: Fragebogen A über Öffentliche Theater. Zuarbeit des Staatstheaters Cottbus zur Theaterstatistik 1999/2000 des Deutschen Bühnenvereins. Cottbus 2000, überreicht durch Ursula Englert (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Personalsachbearbeiterin) am 07.11.2008
- Staatstheater Cottbus: Fragebogen A über Öffentliche Theater. Zuarbeit des Staatstheaters Cottbus zur Theaterstatistik 2000/2001 des Deutschen Bühnenvereins. Cottbus 2001, überreicht durch Ursula Englert (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Personalsachbearbeiterin) am 07.11.2008
- Staatstheater Cottbus: Fragebogen A über Öffentliche Theater. Zuarbeit des Staatstheaters Cottbus zur Theaterstatistik 2001/2002 des Deutschen Bühnenvereins. Cottbus 2002, überreicht durch Ursula Englert (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Personalsachbearbeiterin) am 07.11.2008
- Staatstheater Cottbus: Fragebogen A über Öffentliche Theater. Zuarbeit des Staatstheaters Cottbus zur Theaterstatistik 2002/2003 des Deutschen Bühnenvereins. Cottbus 2003, überreicht durch Ursula Englert (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Personalsachbearbeiterin) am 07.11.2008
- Staatstheater Cottbus: Fragebogen A über Öffentliche Theater. Zuarbeit des Staatstheaters Cottbus zur Theaterstatistik 2003/2004 des Deutschen Bühnenvereins. Cottbus 2004, überreicht durch Ursula Englert (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Personalsachbearbeiterin) am 07.11.2008
- Staatstheater Cottbus: Fragebogen A über Öffentliche Theater. Zuarbeit des Staatstheaters Cottbus zur Theaterstatistik 2004/2005 des Deutschen Bühnenvereins. Cottbus 2005, überreicht durch Ursula Englert (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Personalsachbearbeiterin) am 07.11.2008
- Staatstheater Cottbus: Fragebogen A über Öffentliche Theater. Zuarbeit des Staatstheaters Cottbus zur Theaterstatistik 2005/2006 des Deutschen Bühnenvereins. Cottbus 2006, überreicht durch Ursula Englert (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Personalsachbearbeiterin) am 07.11.2008
- Staatstheater Cottbus: Fragebogen A über Öffentliche Theater. Zuarbeit des Staatstheaters Cottbus zur Theaterstatistik 2006/2007 des Deutschen Bühnenvereins. Cottbus 2007, überreicht durch Ursula Englert (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus/Personalsachbearbeiterin) am 07.11.2008
- Stadtverwaltung Cottbus: Haushaltssicherungskonzept 2000. Abrechnung per 31.12.2000 mit Stand vom 07.05.2003. Erhalten per Post von Eleonore Friedrich (Stadtverwaltung Cottbus/Mitarbeiterin Fachbereich Kultur) am 05.12.2008
- Stadtverwaltung Cottbus: Haushaltssicherungskonzept 2001. Abrechnung per 31.12.2001. Erhalten per Post von Eleonore Friedrich (Stadtverwaltung Cottbus/Mitarbeiterin Fachbereich Kultur) am 05.12.2008

Stadtverwaltung Cottbus: Haushaltssicherungskonzept 2002-2005. Abrechnung per 31.12.2002. Erhalten per Post von Eleonore Friedrich (Stadtverwaltung Cottbus/Mitarbeiterin Fachbereich Kultur) am 05.12.2008

Stadtverwaltung Cottbus: Haushaltssicherungskonzept 2003-2009. Konsolidierungsmaßnahmen mit Stand vom 28.05.2003. Erhalten per Post von Eleonore Friedrich (Stadtverwaltung Cottbus/Mitarbeiterin Fachbereich Kultur) am 05.12.2008

Stadtverwaltung Cottbus: Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben der Stadt Cottbus. Excel-Datei erhalten per E-Mail von Heidi Gilis (Stadtverwaltung Cottbus/Leiterin Statistikstelle) am 29.07.2008

Statistisches Bundesamt, Bevölkerungsentwicklung: Entwicklung der zusammengefassten Geburtenziffer im früheren Bundesgebiet und in den neuen Ländern einschließlich Berlin-Ost. Erhalten per E-Mail von Martin Conrad (Statistisches Bundesamt/Mitarbeiter) am 02.12.2008

Tauchnitz, Jürgen/Fachhochschule Lausitz (Hrsg.): Publikum im Rampenlicht. Cottbus 2004. Erhalten von Sebastian Peuquet (Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus, Leiter Öffentlichkeitsarbeit bis zum Ende der Spielzeit 2007/08) am 15.09.2008

### **Persönliche, telefonische und schriftliche Kontakte**

Ahbe, Ellen (Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren/Mitarbeiterin): Zahl der Mitglieder der Vereinigung im Jahr 2008. Telefonische Auskunft am 07.10.2008

Böhnisch, Carola (Staatstheater Cottbus/ 1. Musikdramaturgin): Ablauf des Theaterbetriebs mit dem Schwerpunkt Musiktheaterinszenierung. Gespräch am 07.11.2008

Brenk, Astrid (Staatstheater Cottbus/Referentin der Intendanz): Theaterbetrieb und Gastspieltätigkeit. Gespräch am 23.06.2008

Dreko, Elke (Staatstheater Cottbus/Theaterpädagogin): Theaterpädagogik am Staatstheater Cottbus. Gespräch am 23.06.2008

Eichstädt, Harald (Statistisches Bundesamt/Mitarbeiter Bildungs- und Kulturstatistik): Verlässlichkeit des vorläufigen Ist für 2006 und des Soll 2007 im Kulturfianzbericht. Telefonische Auskunft am 16.10.2008

Eickhoff, Mechthild (Bundesverband der Jugendkunstschulen und kulturpädagogischen Einrichtungen e.V./Geschäftsführerin): Zahl der Mitglieder im Verband. Telefonische Auskunft am 30.10.2008

Erfurth, Kai (Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur/Mitarbeiter Referat 32: Kulturentwicklung und -finanzierung): Entwicklung der Kulturausgaben des Landes Brandenburg. Telefonische Auskunft am 10.03.2009 sowie Informati-

onsübermittlung per E-Mail (kai.erfurth@mwfk.brandenburg.de) am 09.03. und 10.03.2009

Friedrich, Eleonore (Stadtverwaltung Cottbus/Mitarbeiterin Fachbereich Kultur): Kulturelles Umfeld in Cottbus. Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben im Fachbereich Kultur, Maßnahmen gemäß Integriertem Stadtentwicklungskonzept. Gespräch am 04.09.2008 und Informationsübermittlung per E-Mail (eleonore.friedrich@neumarkt.cottbus.de) am 14.10.2008

Gruber, Charlotte (Bundesverband Deutscher Stiftungen/Mitarbeiterin): Rechtsformen von Stiftungen und „Zuwendungsstiftung“. Telefonische Auskunft am 30.09.2008 und Informationsübermittlung per E-Mail (charlotte.gruber@stifungen.org) am 28.10.2008

Handrick, Monika (Stadtverwaltung Cottbus/Mitarbeiterin Fachbereich Recht und Verwaltungsmanagement): Tarifentwicklung für die Beschäftigten der Stadtverwaltung. Telefonische Auskunft am 02.12.2008

Hanoldt, Cornelia (Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg/Mitarbeiterin Referat 32: Kulturentwicklung und Kulturfinanzierung): Finanzielle Ausstattung der kommunalen Bühnenstandorte im Land Brandenburg. Telefonische Auskunft am 12.01.2009 und Informationsübermittlung per E-Mail (cornelia.hanoldt@mwfk.brandenburg.de) am 29.01.2009

Hartmann, Ulrich (Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg/Leiter Referat 21: Grundsatzreferat Haushalts- und Finanzplanung): Entwicklung der Finanzlage des Landes Brandenburg. Telefonische Auskunft am 11.12.2008 und Informationsübermittlung per E-Mail (ulrich.hartmann@mdf.brandenburg.de) am 23.12.2008

Hinz, Jürgen (Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg/Leiter Referat 34: Musik, Theater und Bildende Kunst): Unregelmäßiger Verlauf der Zuschüsse für das Staatstheater Cottbus und Ursachen. Telefonische Auskunft am 25.06.2008

Kappel, Sylvia (Stadtverwaltung Cottbus/Mitarbeiterin im Fachbereich Stadtentwicklung): Aktuelle Entwicklung der zusammengefassten Geburtenziffern und des Bevölkerungsstands in Cottbus. Telefonische Auskunft und Informationsübermittlung per E-Mail (sylvia.kappel@neumarkt.cottbus.de) am 02.12.2008

Löwa, Katrin (Stadtverwaltung Cottbus/Mitarbeiterin Fachbereich Stadtentwicklung): Programm „Modellstadt Cottbus“. Informationsübermittlung per E-Mail (katrin.loewa@neumarkt.cottbus.de) am 11.12.2008

Melzer, Bärbel (Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg/Leiter Referat 32: Kulturentwicklung und Kulturfinanzierung): Konsumtive und investive Kulturförderung des Landes Brandenburg. Telefonische Auskunft am 23.04.2008

- Neumann, Carola (Stadtverwaltung Cottbus/Mitarbeiterin im Fachbereich Stadtentwicklung): Integriertes Stadtentwicklungskonzept. Telefonische Auskunft am 21.08.2008 und Informationsübermittlung per E-Mail (carola.neumann@neumarkt.cottbus.de) am 09.12.2008
- Pumpa, Martina (Brandenburgische Kulturstiftung/Leiterin Verwaltung und Personalbüro): Staatstheater Cottbus und Brandenburgische Kulturstiftung Cottbus. Gespräche am 18.06.2008 und 07.11.2008
- Rode, Stefanie (Landkreis Spree-Neiße/Mitarbeiterin Pressestelle): Ausländeranteil im Landkreis Spree-Neiße. Informationsübermittlung per E-Mail (s.rode-pressestelle@lkspn.de) am 23.03.2009
- Rosenhain, Ralf (Stadtverwaltung Cottbus/Ausländerbehörde): Ausländeranteil in der Stadt Cottbus. Telefonische Auskunft am 20.03.2009
- Ruben, Thomas (Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur/Mitarbeiter Referat 32: Kulturentwicklung und -finanzierung): Entwicklung der Kulturausgaben des Landes Brandenburg. Telefonische Auskunft und Informationsübermittlung per E-Mail (thomas.ruben@mwfk.brandenburg.de) am 12.01.2009
- Schmidt, Ronald M. (Hochschulbibliothekszenrum Köln/Leiter Deutsche Bibliotheksstatistik): Anzahl der öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland. Telefonische Auskunft am 16.10.2008
- Schüler, Martin (Intendant/Staatstheater Cottbus): Abschlusspressekonferenz zur Spielzeit 2007/08 am 30.06.2008
- Tetsch, Christa (Stadtverwaltung Cottbus, Mitarbeiterin Fachbereich Kultur): Kulturelles Umfeld in Cottbus, Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben im Fachbereich Kultur, Maßnahmen gemäß Integriertem Stadtentwicklungskonzept. Gespräch am 04.09.2008 sowie Informationsübermittlung per E-Mail (christa.tetsch@neumarkt.cottbus.de) am 27.08. und 19.10.2007
- Thölken, Rosemarie (Staatskanzlei des Landes Brandenburg/Mitarbeiterin Referat 12: Demografischer Wandel): Einrichtung des Referats. Telefonische Auskunft am 20.03.2009
- Zwink, Jana (Stadtverwaltung Cottbus /Mitarbeiterin im Fachbereich Finanzmanagement): Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben, Defizite und Schulden der Stadt Cottbus, Haushaltsplan. Gespräch am 07.11.2008, telefonische Auskunft am 14.08. und 02.12.2008, Informationsübermittlung per E-Mail (jana.zwink@neumarkt.cottbus.de) am 20.08., 25.09., 30.09., 02.10. und 20.11.2008

---

## **V SELBSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG**

---

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Unterschrift